

MONOGRAPHIE

numéro 7

L'ENVIRONNEMENT ET
LE JEU DES PERSONNALITÉS
DANS LA NÉGOCIATION COLLECTIVE
**FACTEURS DE SITUATION ET
FACTEURS PSYCHOLOGIQUES**

par

Gérard Hébert
et
Janine Vincent

**Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal**

Rédaction, administration, commandes :

**Service des publications
École de relations industrielles
3150 rue Jean-Brillant
Case postale 6128, Succursale « A »
Université de Montréal
Montréal H3C 3J7
Tél. : (514) 343-7312**

Directeur de la Collection :

Gilles Guérin

Comité de rédaction :

**Jean Bernier
Michel Brossard
Jean-Pierre Daubigny
Yves Dulude
Viateur Larouche**

Comité consultatif :

Jean Champagne	Roger Ferragne	Fernand Morin
Huguette Demers	Jean-Guy Frenette	Florian Ouellet
Jacques Dofny	Alan Gold	Marcel Pepin
Jacques Doyon	Jacques Grandmaison	Arnaud Sales
Ghislain Dufour	Gérald Marion	Pierre Verge

NOTES BIOGRAPHIQUES

Gérard Hébert, Ph.D. (Econ.), est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il est responsable des cours de négociation collective depuis plus de dix ans. Il a publié livres et articles sur divers aspects du même sujet.

Janine Vincent, M.Sc. (R.I.), a terminé ses études de relations industrielles en 1979. Son mémoire de maîtrise, qui sert de base à la présente monographie, portait le titre suivant : « L'impact de variables contextuelles sur le déroulement de la négociation collective : un modèle fondé sur une approche psycho-sociologique ».

RÉSUMÉ

La présente étude cherche à évaluer l'influence du contexte immédiat sur le déroulement de la négociation collective. Le contexte est défini par les éléments suivants :

1. Éléments objectifs :

- les pressions temporelles
- les positions initiales et les concessions subséquentes des parties
- l'environnement physique
- l'intervention d'une tierce partie

2. Éléments psychologiques :

- la représentativité des négociateurs
- la personnalité des négociateurs
- l'image à défendre
- les niveaux d'aspiration
- l'utilisation du langage non verbal.

Quant au déroulement de la négociation, on en considère principalement la durée, ainsi que le nombre et l'importance des impasses rencontrées.

Les recherches effectuées permettent de dégager les conclusions suivantes.

1. Le déroulement de la négociation est influencé positivement par les pressions temporelles, l'intervention d'un médiateur, la personnalité des négociateurs et l'utilisation du langage non verbal.
2. Les niveaux d'aspiration exercent une influence négative sur le déroulement de la négociation.
3. Aucune conclusion déterminante n'a pu être établie pour ce qui est des positions initiales et des concessions subséquentes.
4. L'impact de l'environnement physique dépend du temps écoulé : il va en s'estompant.
5. L'image à défendre peut avoir une influence positive ou négative selon l'intensité de cette disposition chez les négociateurs.
6. La représentativité des négociateurs a généralement un effet positif sur le déroulement de la négociation, bien qu'en certaines circonstances il puisse être négatif.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	11
Chapitre I Les facteurs qui influencent le déroulement de la négociation : le modèle général	13
A — Cadre général	13
B — Modèle spécifique	15
C — Facteurs d'environnement	17
D — Effets sur la négociation	19
Chapitre II Les facteurs de situation	23
A — Pressions temporelles	23
B — Positions initiales et concessions subséquentes	25
C — Environnement physique	28
D — Intervention d'un médiateur	31
Chapitre III Les facteurs personnels	35
A — Représentativité des négociateurs	35
B — Personnalité des négociateurs	38
C — Image à défendre	41
D — Niveaux d'aspiration	43
E — Langage non verbal	46
Chapitre IV Conclusions et orientations	49
A — Conclusions	49
B — Différents types de négociation	51
C — La mesure des facteurs	52
Annexe Revue de la littérature	55
A — Importance des variables comportementales	55
B — Facteurs relevant de la situation	56
C — Facteurs relevant des individus	63
Bibliographie	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les modèles de Dunlop et de Craig et leur application à la communication en négociation collective	14
Tableau 2	Les facteurs qui déterminent le déroulement et le contenu de la négociation collective	16
Tableau 3	Effet prévu des facteurs d'environnement sur le déroulement de la négociation	20
Tableau 4	Effet des pressions temporelles sur le déroulement de la négociation	24
Tableau 5	Effet des positions initiales et des concessions subséquentes sur le déroulement de la négociation	26
Tableau 6	Effet de l'environnement physique sur le déroulement de la négociation	29
Tableau 7	Effet de l'intervention d'un médiateur sur le déroulement de la négociation	31
Tableau 8	Effet de la représentativité des négociateurs sur le déroulement de la négociation	36
Tableau 9	Effet de la personnalité des négociateurs sur le déroulement de la négociation	39
Tableau 10	Effet de l'image à défendre sur le déroulement de la négociation	42
Tableau 11	Effet des niveaux d'aspiration sur le déroulement de la négociation	44
Tableau 12	Effet du langage non verbal sur le déroulement de la négociation	46
Tableau 13	Revue de la littérature	71

INTRODUCTION

La négociation, sous différentes formes, est un phénomène répandu dans notre société, que ce soit entre nations, individus ou groupes. Tous ces genres de négociation constituent des événements complexes dont les multiples aspects, même les invisibles, sont tout aussi importants les uns que les autres. Ces divers aspects sont inter-reliés : des influences externes se répercutent sur les rapports qui s'établissent entre les protagonistes et, de ce fait, sur la tournure que prennent les échanges subséquents.

La négociation collective, phénomène central des relations industrielles, n'échappe pas à ce phénomène. Ses praticiens sont constamment confrontés à des situations où des éléments qui se rattachent plus au contexte qu'au contenu de la négociation deviennent déterminants dans le règlement du conflit. Ces facteurs entrent en jeu de façon souvent inconsciente chez les négociateurs, les poussant à privilégier une réaction plutôt qu'une autre, dans des circonstances particulières.

La plupart des études sur la négociation collective ont négligé ces influences, au profit de considérations plus techniques, reliées davantage au contenu de la négociation. Celui-ci constituant la préoccupation principale des parties et les contraintes techniques étant nombreuses et complexes, on comprend les raisons qui expliquent une telle lacune. D'un autre côté, l'environnement constitue un sujet fascinant d'importance majeure.

Par environnement nous entendons l'ensemble des dimensions humaines et physiques qui créent le climat de la négociation. Nous nous attarderons prioritairement au phénomène de la communication. À partir des études déjà effectuées, nous établirons les relations qui peuvent exister entre le déroulement de la négociation et divers éléments de l'environnement. Nous tenterons de voir comment se concrétisent ces relations et, plus spécialement, la façon et le moment où elles prennent véritablement forme. La littérature sur le sujet est éparsée : les mêmes thèmes ont été étudiés par des spécialistes de disciplines diverses et, à notre connaissance, aucun effort de synthèse n'a été réalisé en ce qui concerne les relations industrielles. Certains auteurs, comme Johnson¹, ont effectivement travaillé dans cette perspective ; toutefois, leur effort demeure partiel et ne couvre qu'une partie de notre sujet.

1. David W. JOHNSON, « Communication and the Inducement of Cooperative Behavior In Conflicts : A Critical Review », *Speech Monographs*, vol. 41, n° 1, March 1974, pp. 64-78.

Nous abordons le problème dans une vision psycho-sociologique de façon à mettre en relief les caractéristiques du comportement des individus et des équipes de négociation, ainsi que le type d'interactions qui prennent place dans un tel contexte. Ceci nous permettra de mieux comprendre les causes souvent insoupçonnées des rapports de force qui s'établissent. Nous nous limiterons aux composantes de l'environnement qui peuvent avoir un impact sur le déroulement de la négociation.

Dans notre premier chapitre, nous disposerons les principaux éléments de notre modèle². Les deux chapitres suivants analyseront les deux séries de variables du modèle : les variables objectives et les variables psychologiques. Un dernier chapitre nous permettra de dégager les perspectives d'application du modèle.

2. Les intéressés trouveront en annexe une revue systématique des livres et articles qui ont servi à l'élaboration de notre modèle.

CHAPITRE I

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION : LE MODÈLE GÉNÉRAL

Avant d'entamer l'étude des mécanismes qui influencent les relations entre les parties négociantes, il faut nous situer dans un cadre plus global.

A. Cadre général

Le modèle général que nous avons choisi, comme point de départ, est celui de Dunlop³, complété par celui de Craig⁴. Deux raisons justifient notre choix :

1° Ce modèle se caractérise par un niveau d'abstraction élevé, ce qui permet de l'appliquer à différents systèmes de relations industrielles. 2° Étant à la fois large et global, il fournit de solides points d'appui à un cadre plus restreint et plus pertinent à notre étude.

Le modèle de Dunlop (voir le tableau 1) comprend les éléments suivants :

1. les acteurs : employeurs — travailleurs — État, qu'on retrouve partout, quel que soit le système de relations industrielles considéré ;
2. les contextes : la technologie — le marché et les contraintes budgétaires — la distribution du pouvoir dans la société ;
3. l'établissement de règles : les normes propres à la communauté, mises en place par les acteurs ;
4. l'idéologie : l'ensemble des idées et des croyances qui maintiennent les différents éléments du système en un tout homogène.

Le modèle de Craig précise et élargit celui de Dunlop. Craig identifie les composantes suivantes :

3. John T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, 1958, 399 pages.

4. Alton CRAIG, *A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems*, International Industrial Relations Association, Paper presented at the 3rd World Congress, September 1973, 17 pages.

1. les inputs :

a) provenant du système : les acteurs (travailleurs — employeurs — agences publiques ou privées) avec leurs buts, valeurs et pouvoir ;

b) provenant de l'environnement : les systèmes écologique (ou physique), économique, politique, légal et socio-culturel qui constituent les contraintes externes au système ;

2. les procédures : les moyens pris pour que les inputs se transforment en outputs (e.g. la négociation collective) ;

3. les outputs : les résultats auxquels on arrive, c'est-à-dire l'ensemble des avantages qui sont accordés aux travailleurs et leurs conditions de travail ;

4. la rétroaction (feedback) : l'influence des outputs sur les sous-systèmes environnementaux, eux-mêmes constituant des inputs du système de relations industrielles.

Le modèle de Craig contient des éléments dynamiques qu'on ne retrouve pas dans celui de Dunlop : les procédures et la rétroaction. Le premier de ces deux éléments est essentiel dans notre étude.

En effet, ce que nous voulons approfondir, c'est la communication dans le déroulement de la négociation. Dans cette perspective,

Tableau 1

Les modèles de Dunlop et de Craig et leur application à la communication en négociation collective

Dunlop	Craig	Notre modèle
les acteurs	les Inputs : • acteurs buts valeurs pouvoirs	les parties négociantes en tant qu'émetteurs et récepteurs de communication
les contextes	• sous-systèmes de l'environnement	l'environnement les contraintes
les règles à établir l'idéologie	les procédures	le déroulement de la négociation
	les outputs (inputs : acteurs, valeurs)	le contenu du message
	la rétroaction	

Sources : John T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, 1958.

Alton CRAIG, *A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems*, 1973.

notre modèle retient les principaux éléments du modèle de Craig, en les adaptant à notre objectif, de la manière suivante :

1. les parties à la négociation (acteurs) qui deviennent tour à tour émetteurs et récepteurs dans l'exercice de communication que constitue la négociation collective ;
2. les contraintes qui prévalent pendant les négociations, autant au niveau légal qu'économique, politique et social, sans oublier certaines normes moins formelles, comme des règles, tacites ou explicites, que s'imposent les parties entre elles ;
3. l'environnement : les dimensions humaines et physiques qui accompagnent tout échange et qui contribuent à créer le climat de la négociation ;
4. le déroulement de la négociation : l'ensemble des discussions et des échanges qui amènent les parties de leurs positions initiales à un accord ou entente ;
5. le contenu du message, ou les points qui font l'objet de la négociation et qui, au moment de l'entente, prennent forme dans les diverses dispositions de la convention collective.

Notre étude porte essentiellement sur le troisième élément de ce modèle, l'environnement, dans la mesure où il affecte le quatrième, c'est-à-dire le déroulement de la négociation. C'est cette relation spécifique que nous nous proposons d'analyser.

B. Modèle spécifique

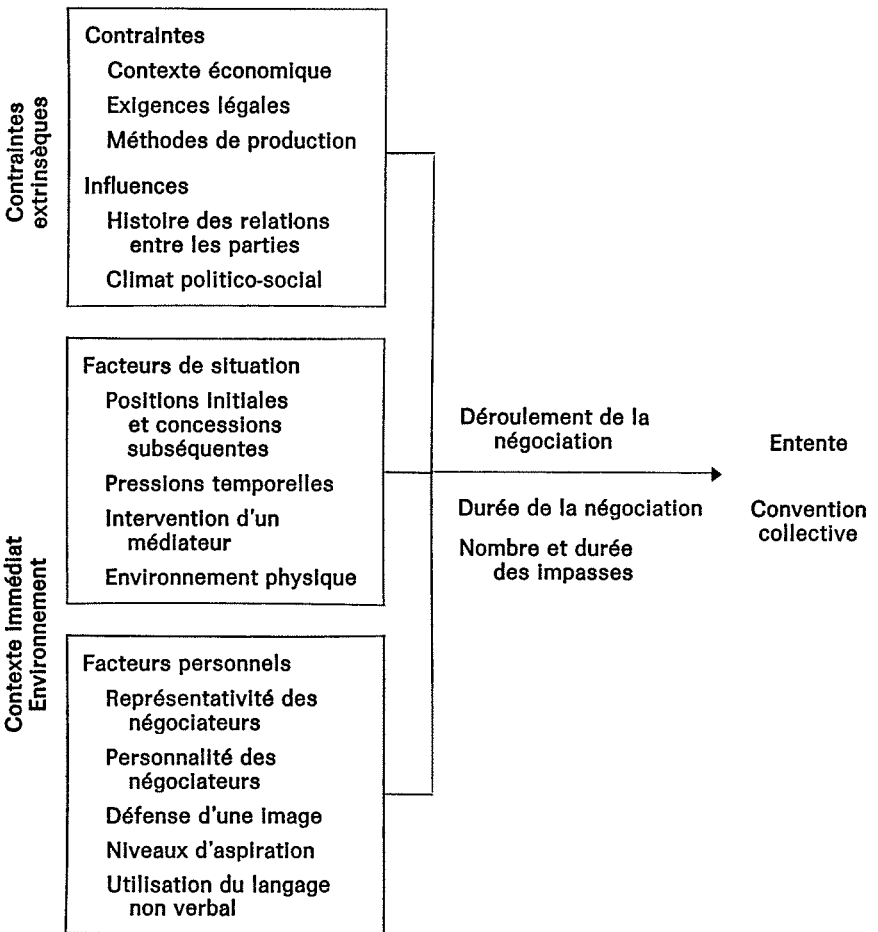
Le déroulement de la négociation collective dépend de facteurs extrinsèques, qui imposent aux parties certaines contraintes inévitables, et de facteurs plus immédiats, que nous englobons sous le terme d'environnement. (Voir le tableau 2).

Certaines contraintes de caractère extrinsèque jouent un rôle déterminant sur le résultat de la négociation : contexte économique, exigences légales, méthodes courantes de production. On peut y rattacher des éléments d'influence plus subtile, comme l'histoire des relations entre les parties et le climat politico-social. Malgré leur poids énorme, ce n'est pas à ces facteurs que nous voulons nous arrêter.

C'est l'environnement ou le contexte immédiat, qui retiendra notre attention, tant dans ses éléments objectifs (environnement physique, pressions temporelles) que dans ses aspects psychologiques (jeu des personnalités, aspirations). Toutes ces variables se rattachent, d'une façon ou d'une autre, au comportement des personnes impliquées dans le processus de négociation. Dans la mesure où nous cherchons à déceler leur influence sur le déroulement de la négociation, elles constituent les variables indépendantes de notre modèle.

Le déroulement de la négociation en est la variable dépendante. Il se concrétise en de nombreuses étapes à travers lesquelles les parties cheminent, depuis le moment où l'une d'entre elles avise l'autre de son intention de négocier, jusqu'au moment où la convention collective est signée. Le résultat de la négociation, c'est-à-dire le contenu de la convention collective, est en dehors de notre sujet d'étude.

Tableau 2
Les facteurs qui déterminent le déroulement
et le contenu de la négociation collective



Ce qui nous intéresse particulièrement c'est l'aspect dynamique de la communication et des échanges qui prennent place dans la négociation. Deux éléments nous semblent « mesurer » le déroulement de la négociation en fonction du degré et de la qualité de la communication qui s'y poursuit. D'abord la durée même de la négociation, compte tenu des autres facteurs qui peuvent l'affecter. Il est évident que l'importance des enjeux et le nombre même des points en litige, pour ne nommer que ceux-là, affectent directement la longueur des négociations. Mais si nous supposons tous ces facteurs extrinsèques égaux — le *ceteris paribus* des latins — une négociation où la communication est meilleure et l'environnement plus favorable devrait se terminer plus rapidement. Dans le même sens, le nombre et la durée des impasses devraient constituer une seconde mesure (à l'inverse) de la qualité de la communication entre les parties.

Le déroulement de la négociation collective peut comporter l'intervention d'une tierce partie, par exemple d'un médiateur. Le médiateur nous intéresse moins comme étape du processus que dans son rôle d'agent catalyseur de la communication. En fait nous considérerons le médiateur comme un élément de l'environnement, ou comme une des variables objectives.

C. Facteurs d'environnement

On peut identifier neuf facteurs d'environnement (variables indépendantes) qui influencent le déroulement de la négociation et qui ont déjà fait l'objet d'études théoriques ou empiriques par différents auteurs. Nous les regrouperons en deux catégories : les facteurs qui se rattachent à la situation (facteurs objectifs) et ceux qui se rattachent aux personnes (facteurs psychologiques) ⁵.

Le premier groupe comprend l'ensemble des éléments dont la présence est directement observable et qui ne peuvent prêter à interprétation ; le second concerne les éléments subjectifs qui impliquent une dimension humaine difficilement mesurable, où la perception individuelle joue un rôle considérable. Ces facteurs sont les suivants.

a) Facteurs de situation

1. *Les pressions qui s'exercent dans le temps* — Il s'agit de l'impact des échéances, qui exercent une pression sur les négociateurs, plus ou moins grande selon les cas. Le seul fait d'avancer dans le temps fait sentir son poids sur tous les intéressés : une

5. Cette catégorisation est inspirée de Lyman Porter et Edward E. Lawler, « Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior », *Psychological Bulletin*, Vol. 64, 1965, pp. 23-51.

situation qui s'éternise constitue par elle-même une source de **pression sur les personnes en présence.**

2. *Positions initiales et concessions subséquentes* — Nous ne considérerons pas ici le contenu des demandes et des contre-propositions, mais plutôt leur rôle en tant que reflet des attitudes de négociation. Ainsi, les positions initiales et les concessions subséquentes peuvent avoir un rôle très important dans des prises de position plus dures ou plus souples, selon le cas. Les positions de départ seront envisagées selon qu'elles sont plus ou moins favorables aux aspirations de l'opposant tandis que les concessions seront évaluées d'après leur fréquence et leur taille relative.

3. *L'environnement physique* — Bien qu'on soit souvent porté à oublier de telles considérations, le lieu physique où se tiennent les séances de négociation influence la façon dont les personnes en présence réagiront. Ainsi, la notion de territorialité (est-on en territoire patronal ou syndical ?), la disposition de l'ameublement, la distance qui sépare les interlocuteurs jouent un rôle dans la façon dont se structurent les relations entre les parties.

4. *L'intervention d'un médiateur* — L'intervention d'un médiateur peut se comparer à l'action d'un agent catalyseur, qui stimule la communication quand les parties ne sont plus en mesure de faire progresser leurs propres échanges. Son efficacité dépend-elle du fait qu'il améliore effectivement les échanges, ou de sa seule présence en tant que tiers ? En ce cas, la présence d'un simple observateur pourrait avoir des répercussions semblables.

b) Facteurs personnels

5. *La représentativité des négociateurs* — Il s'agit ici du rôle dévolu à chaque négociateur par le groupe auquel il appartient et, plus précisément, de la qualité de la relation qui les lie l'un à l'autre. Cette notion de représentativité fait aussi référence à la loyauté du négociateur par rapport aux positions de son groupe ; il peut, en effet, y avoir conflit entre le mandat donné par le groupe et les opinions du négociateur, suite à l'évolution de la négociation, par exemple.

6. *La personnalité des négociateurs* — La place que prennent les caractéristiques individuelles des personnes en présence ne doit pas être négligée. Les attitudes et les comportements des négociateurs engendrent des sympathies ou des antipathies qui affectent le déroulement de la négociation. Ainsi, l'émergence d'attitudes coopératives dès le début des négociations peut éviter la naissance d'un climat d'affrontement. De plus, des négociateurs ayant des personnalités qui s'harmonisent entre elles auront normalement plus de facilité à établir des relations constructives.

7. *L'image à défendre* — Chaque partie, à un moment ou à un autre, désire montrer ou protéger une image de force ; ceci se produit à deux niveaux : d'une part, les négociateurs doivent projeter une image de force sur leurs opposants pour gagner sur eux un certain avantage psychologique. D'autre part, ils doivent aussi projeter une telle image sur leurs troupes afin de les mettre en confiance et de ne pas perdre leur appui.

8. *Les niveaux d'aspiration* — Au début des négociations, chaque partie se fixe des objectifs qu'elle veut atteindre. Au cours des négociations, il est normal que ces objectifs soient réévalués, compte tenu des circonstances et de l'ajustement des attentes qui s'effectue en cours de route.

9. *Le langage non verbal* — Cette variable regroupe une multitude de composantes ; en fait, il s'agit, à l'exclusion du contenu de ce qui est dit, de tout ce qui peut prêter à interprétation, de part et d'autre. On peut y inclure autant les gestes et les regards que le ton de la voix et la façon de prononcer certains mots. Cette variable a de l'importance dans la mesure où l'on constate que ces éléments fournissent souvent de précieux indices quant à la façon d'interpréter le contenu de certaines paroles. Ces constatations s'effectuent dans la vie quotidienne mais elles prennent un sens particulier quand l'atmosphère est plus tendue et qu'il devient important de percevoir les forces et les faiblesses de l'adversaire.

D. Effets sur la négociation

Les facteurs que nous venons d'énumérer influencent le déroulement de la négociation soit de façon positive, soit de façon négative. Il y a influence positive lorsque la présence du facteur a pour effet de réduire la durée des négociations ou le nombre et la durée des impasses, en comparaison avec la situation qui aurait prévalu en l'absence (ou en une présence diminuée, selon le cas) du facteur en question ; on suppose que tous les autres aspects sont inchangés et que les différents facteurs ne s'influencent pas les uns les autres. Il existe une influence négative lorsque la situation inverse se présente.

On peut prévoir que chacun des facteurs d'environnement aura l'effet suivant. (Le tableau 3 résume ces conclusions).

1. Des pressions temporelles intenses auront une répercussion positive sur le déroulement de la négociation, forçant les négociateurs à se fixer plus tôt sur le cœur du débat et les poussant à s'entendre plus rapidement.

2. Des offres de départ conciliantes et des concessions fréquentes se répercuteront de façon positive sur le déroulement de la négociation, en favorisant le rapprochement des parties.

3. Un environnement physique favorable à la communication influence positivement le déroulement de la négociation en facilitant les échanges entre les parties.

4. En allégeant les tensions existantes, l'intervention d'un médiateur facilitera le déroulement de la négociation.

5. Le fait que les négociateurs soient très représentatifs de leur groupe de référence aura une influence positive sur le déroulement de la négociation, puisqu'ils disposent alors de l'appui et de la confiance de ceux qu'ils représentent.

6. En évitant les pertes de temps inutiles provenant de conflits personnels, des négociateurs coopératifs et dont la personnalité est en harmonie auront un effet positif sur le déroulement de la négociation.

7. Fixant les négociateurs sur des considérations artificielles, le fait de défendre une image agira négativement sur le déroulement de la négociation.

8. Des niveaux d'aspiration élevés chez les parties en présence joueront un rôle négatif sur le déroulement de la négociation, puisque cette considération éloigne leurs objectifs respectifs, les

Tableau 3

**Effet prévu des facteurs d'environnement
sur le déroulement de la négociation**

Facteurs d'environnement	Effet
Facteurs de situation	
1. pressions temporelles	+
2. positions initiales et concessions subséquentes	+
3. environnement physique	+
4. Intervention d'un médiateur	+
Facteurs personnels	
5. représentativité des négociateurs	+
6. personnalité des négociateurs	+
7. Image à défendre	-
8. niveaux d'aspiration	-
9. langage non verbal	+

+ : Influence positive

- : Influence négative

points sur lesquels la négociation achoppe étant généralement de nature distributive ⁶.

9. En améliorant la compréhension mutuelle entre les négociateurs, l'intelligence du langage non verbal aura un effet positif sur le déroulement de la négociation.

Il nous reste à discuter de ces diverses relations, à partir des études des différents auteurs qui en ont traité. Les deux chapitres suivants traiteront successivement des effets probables des facteurs de situation, puis des facteurs personnels.

6. Par négociation distributive, on entend cet aspect de la négociation selon lequel ce qu'une partie gagne l'autre le perd. Par contre, la négociation intégrative désigne les points sur lesquels l'intérêt des deux parties converge. Ces concepts ont été élaborés par Richard E. Walton et Robert B. McKersie dans leur ouvrage *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, 1965.

CHAPITRE II

LES FACTEURS DE SITUATION

De façon générale, les facteurs de situation contribuent à créer le climat qui prévaut pendant le déroulement de la négociation. Ce rôle, toutefois, n'est pas toujours clair ni clairement perçu, puisqu'il se joue le plus souvent à un niveau inconscient, en apportant des barrières ou des stimulations à la négociation, selon le cas.

A. Pressions temporelles

Par pressions temporelles, nous entendons toutes les forces qui sont reliées à une échéance au-delà de laquelle les parties ne négocieront plus dans les mêmes conditions. Les pressions les plus fréquemment rencontrées sont les menaces de grève ou de lock-out, et tout ce qui s'y rattache ; mais il existe aussi des pressions provenant de facteurs externes à la volonté des parties, comme la réaction du public, la présence (ou l'absence) d'un marché favorable à l'entreprise. Nous approfondirons d'abord la notion de pression temporelle, puis nous en étudierons deux aspects : la pression exercée par l'approche de l'échéance, et celle qui provient du temps écoulé lorsqu'il n'existe pas d'échéance définie.

En général, on considère que les pressions les plus fréquentes sont celles qu'une partie exerce sur l'autre, par la grève, la menace de grève, les ralentissements de travail, les congédiements, le lock-out. Il se développe alors un rapport de forces entre les parties. Normalement, la partie qui exerce la pression bénéficie d'une position de force, au moins psychologique, sur la partie adverse ; il ne faut pas oublier, toutefois, qu'elle en subira elle-même les contre-coups : ainsi, les sanctions économiques exercées par la grève ne punissent pas que l'employeur ; elles privent en même temps les travailleurs de leur chèque de paye.

La question est de savoir comment se répercutent ces pressions sur le déroulement de la négociation. Les pressions ont d'abord pour effet d'augmenter l'anxiété qui caractérise les débats portant sur des questions distributives. Certaines craintes s'installent, à cause des pertes possibles que ces pressions obligent d'envisager. Quand l'échéance approche, l'ampleur du risque apparaît plus vivement, et les parties procèdent à une réévaluation de leurs positions respectives : elles réduisent leurs demandes et augmentent leurs offres⁷. Une pression temporelle amène les parties à diminuer leurs

7. D.G. PRUITT et J.L. DREWS ont observé cette tendance dans une de leurs expériences en laboratoire. Voir « The Effects of Time Pressures, Time Elapsed, and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 5, No. 1, January 1969, p. 52.

exigences respectives, ce qui facilite et rapproche le règlement. (Voir tableau 4).

La pression temporelle peut jouer autrement. Les parties qui désirent éviter des pertes (autant psychologiques que financières) seront davantage intéressées à débattre les questions les plus brûlantes ; en effet, le règlement de questions fondamentales produira un soulagement des tensions qu'un débat sur des points plus superficiels ne saurait apporter. Ceci également rapproche le dénouement du conflit.

En d'autres mots, les parties à la négociation se gardent souvent une marge d'action, qu'elles réduiront finalement à zéro, lorsqu'elles sentiront le dénouement tout proche⁸. La pression temporelle peut ainsi faire émerger des compromis qui seraient demeurés inexistantes en l'absence de toute échéance précise. Les parties auraient alors poursuivi les négociations à un rythme ralenti, attendant continuellement que la partie adverse fasse les premiers pas. Cette constatation a d'ailleurs été rapportée par Pruitt et Drews : « le bluff était plus grand quand la pression temporelle était plus

Tableau 4
Effet des pressions temporelles sur
le déroulement de la négociation

Pressions temporelles	Effet
<i>Modalités d'action de ces pressions</i> (créent une anxiété chez les parties quant à l'effet des sanctions économiques)	
diminution des exigences	+
règlement des questions fondamentales	+
<i>Formes principales de ces pressions</i>	
Approche du dénouement	+
Temps écoulé	? (action indirecte)
<i>Effet global</i>	+++

- + : influence positive
- : influence négative
0 : absence d'influence
? : influence indéterminée

8. Nous faisons ici allusion à la notion de « moment stratégique » qui sera davantage expliquée au chapitre suivant.

faible »⁹. Dans cette perspective, il est clair que le dénouement de la négociation viendra plus rapidement et que des « impasses stratégiques » (provoquées par une partie pour asseoir une image de force) n'auront pas avantage à être créées, puisqu'elles risqueraient d'apporter des délais additionnels.

Sous une autre forme, les pressions temporelles ont un effet moins net : il s'agit des pressions temporelles qui proviennent du « temps écoulé ». Il faut évidemment tenir compte du caractère relatif de la longueur de chaque négociation : deux mois peuvent être longs pour une petite négociation, mais courts pour négocier une convention qui établira un modèle à l'envergure d'une province. Compte tenu de ce caractère relatif pour chaque cas particulier, doit-on penser que plus il y a de temps écoulé depuis le début de la négociation, plus les parties s'approchent d'une entente ?

Pour résoudre la question, il faut d'abord se demander de quelle façon, lorsqu'il n'existe pas d'échéance précise, le temps écoulé peut constituer, par lui-même, une forme de pression. On peut penser, par exemple, que les parties à la base — les travailleurs et la haute direction — demanderont des comptes à leurs négociateurs respectifs et commenceront à manifester leur mécontentement, envers la partie adverse ou envers leurs propres mandataires. Le risque que le climat se détériore devient de plus en plus grand ; en effet, il est probable que les problèmes secondaires sont déjà réglés, et que seules les questions ardues demeurent. On peut alors croire que le risque de faire face à une impasse augmente également ; la présence de ce risque constitue une pression selon le premier sens donné à l'expression « pressions temporelles », pression qui poussera les parties à régler rapidement, afin d'éviter les sanctions possibles. Ainsi, ce n'est pas le temps écoulé qui exerce la pression directement mais plutôt par le biais des risques futurs qu'il entraîne.

On peut conclure que le premier facteur de situation, la présence de pressions temporelles, exerce une influence positive sur le déroulement de la négociation. Le poids de ces pressions leur vient des risques auxquels les parties doivent faire face, soit à l'approche d'une échéance donnée, soit du seul fait de l'accumulation du temps écoulé. Plus les risques sont importants, plus les parties s'efforceront de s'entendre avant l'échéance, afin d'éviter d'avoir à subir les conséquences fâcheuses qu'elles entrevoient.

B. Positions initiales et concessions subséquentes

Ces deux aspects doivent être considérés simultanément, parce que les deux variables n'ont de sens que l'une par rapport à l'autre.

9. PRUITT et DREWS, *op. cit.*, p. 52.

En effet, des positions initiales exagérées ou raisonnables n'auront pas la même signification selon qu'elles seront suivies de concessions fortes ou faibles.

A priori, il est certain que les positions initiales et les concessions des parties influencent le déroulement de la négociation ; elles font même plus que l'influencer, elles le déterminent. Les propositions de départ reflètent les objectifs et les attentes des parties, et manifestent la distance à parcourir pour en arriver à une entente ; les concessions viennent concrétiser un rajustement des attentes, et elles expriment le progrès accompli. Au moment où les propositions des parties se rencontrent, la négociation est terminée. (Voir le tableau 5).

Mais ce n'est pas sous l'aspect de leur contenu que nous étudions les positions initiales et les concessions subséquentes ; c'est plutôt en tant qu'elles révèlent les attitudes des parties et laissent ainsi prévoir un certain déroulement de la négociation. Par exemple, des positions initiales conciliantes suivies de concessions larges et fréquentes annoncent une négociation facile et rapide ; ou l'inverse, dans le cas contraire.

Les propositions de départ exercent, à elles seules, une influence certaine sur la négociation, dans la mesure où elles contribuent à

Tableau 5

Effet des positions initiales et des concessions subséquentes sur le déroulement de la négociation

Positions initiales et concessions subséquentes	Effet
<i>Positions initiales</i> (affectent la relation entre les parties)	
Raisonnables et conciliantes	+
Exagérées et intransigeantes	-
<i>Concessions subséquentes</i> (manifestent l'ajustement des attentes attirent des concessions de l'autre partie dépendent aussi d'autres variables)	
Fréquence ou rythme élevé	?
Taille	+
<i>Effet global</i> (sujet à certaines conditions)	(+)

manifestent les attitudes des parties. Ainsi des positions initiales conciliantes contribuent à créer un climat de discussion plus serein, qui facilitera les échanges ; lorsque les positions de départ laissent percevoir la bonne volonté de chaque partie, la relation qui s'établit entre elles est plus réaliste et sans doute plus positive¹⁰. Dans le cas contraire, des positions diamétralement opposées et qui ne laissent pas entrevoir de solution créeront un climat d'affrontement. Enfin, il y a le cas où une seule partie manifeste sa bonne volonté : selon les circonstances et les prédispositions des négociateurs, le climat tournera à la coopération ou à l'affrontement.

Les concessions jouent, elles aussi, un rôle psychologique important : des concessions larges et fréquentes peuvent contribuer à la détente d'un climat d'affrontement occasionné par des positions initiales éloignées. En plus de manifester l'ajustement de ses propres attentes, les concessions d'une partie ont aussi pour but d'influencer les positions de la partie adverse : en faisant une concession, le négociateur espère que son opposant fera de même. Tout revient à la question suivante : quel type de concessions faut-il faire pour influencer le comportement de l'autre ? À ce sujet, les auteurs ne font pas l'unanimité : certains, tel que Yukl¹¹, croient que concéder fréquemment entraîne chez la partie adverse le même rythme de concessions. D'autres, comme Chertkoff et Conley¹² font plutôt intervenir la taille des concessions ; ils soulignent l'aspect négatif des concessions fréquentes : elles peuvent donner une impression de faiblesse ; la meilleure formule, pour eux, serait de faire le moins de concessions possible, afin de projeter une image de force et d'amener ainsi l'autre partie à faire elle-même des concessions. En ce sens, pour faire avancer la négociation, une seule concession relativement importante aurait plus d'effet que plusieurs concessions mineures.

Sans vouloir trancher un tel débat, il est peut-être utile d'y apporter quelques nuances. La même stratégie n'aura pas les mêmes résultats d'une négociation à l'autre. Il peut exister un niveau optimal relativement à la fréquence et à la taille des concessions. Mais encore faut-il considérer les positions initiales : la même taille et la même fréquence de concessions n'auront pas

10. Robert M. LIEBERT, William P. SMITH, J.H. HILL et Miriam KIEFFER, « The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 4, October 1968, p. 439.

11. Gary YUKL, « Effects of the Opponent's Initial Offer, Concession Magnitude, and Concession Frequency on Bargaining Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, No. 3, September 1974, pp. 323-335.

12. Jerome CHERTKOFF et Melinda CONLEY, « Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, January 1967, pp. 181-185.

nécessairement le même effet selon les positions initiales des parties. De plus, dans un pareil contexte, l'histoire des relations entre les parties a une importance certaine, parce qu'elle peut influencer la façon dont est perçue une concession.

Il faut aussi noter que d'autres éléments peuvent ajouter des dimensions non négligeables au rôle des concessions dans le déroulement de la négociation : la présence de certaines pressions peut pousser une partie à faire davantage de concessions. Il ne s'agit pas d'une situation où seul le jeu des propositions de chaque partie influencerait le comportement de la partie adverse ; plusieurs variables circonstancielles exercent une influence conjointe ou séquentielle sur les parties et les poussent à faire des concessions. Toutefois, nous n'aborderons pas l'analyse de ces influences qui débordent le cadre de notre étude.

Il est certain que des positions initiales favorables et des concessions importantes joueront un rôle positif sur le déroulement de la négociation ; mais ces deux conditions ne sont réunies que très rarement. Il est difficile de trouver, par la seule analyse des concepts, les agencements optimaux entre la taille et la fréquence des concessions ; des études statistiques pourraient sans doute apporter une information appréciable, pour indiquer les combinaisons qui déterminent habituellement les résultats les plus positifs.

C. Environnement physique

L'environnement physique a sûrement un impact sur la façon dont les individus se comportent ; on n'a qu'à penser, par exemple, à l'effet psychologique qu'ont les couleurs : certaines couleurs douces sont apaisantes ; d'autres, plus vives, sont stimulantes. Dans cette optique, l'environnement physique joue évidemment un rôle à plusieurs niveaux dans la négociation collective.

Considérons d'abord l'impact que peut avoir le lieu même où se tiennent les séances de négociation. Nous nous référons ici à la notion de territorialité. Un endroit identifié à une partie peut contribuer à l'émergence d'un sentiment de force chez cette partie. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces négociateurs sont habitués à travailler dans cet endroit et que, par conséquent, ils s'y sentent davantage chez eux ; ils n'éprouvent pas ce sentiment de dépaysement souvent ressenti au premier contact avec un endroit, dépaysement qui exige une adaptation avant de pouvoir être efficace. Comme le font remarquer Rubin et Brown¹³, l'autre partie peut être comparée à l'équipe visiteuse dans une compétition sportive : ils sont étrangers au terrain où se déroulera la rencontre.

13. Jeffrey Z. RUBIN et Bert B. BROWN, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press, 1975, p. 85.

Cette situation donne un avantage psychologique certain à la partie qui reçoit, en ce qu'elle est déjà à son aise en cet endroit ; en effet, on peut supposer qu'il existe un lien entre territorialité et familiarité. Traditionnellement, les sessions de négociations se tenaient le plus souvent à l'intérieur des murs de l'entreprise, par exemple dans la salle du conseil ou dans la salle de conférence, endroits très clairement identifiés comme territoire patronal ; de plus en plus fréquemment, les rencontres de certaines grandes négociations, surtout dans les dernières étapes, ont lieu en territoire neutre, dans des hôtels, par exemple. Dans de telles conditions, les parties poursuivent les négociations sur un pied d'égalité, du moins sous cet aspect. (Voir tableau 6).

Notons, par contre, que cet aspect de l'environnement physique s'estompe plus ou moins rapidement : avec le temps, on oublie à qui appartient le lieu de la rencontre, et l'effet de territorialité disparaît peu à peu. L'effet du territoire neutre perd également de son importance, après le résultat positif obtenu par le changement.

Il n'y a cependant pas que la « propriété » de l'endroit qui risque d'affecter la relation entre les parties ; il y a aussi la question de savoir si cet endroit se prête bien à la communication. Ainsi, le fait que les parties s'assoient face à face à la « table » de négociation illustre bien la séparation, voire le climat d'affrontement qui caractérise leur rencontre. De plus, le genre d'ameublement utilisé et sa disposition sont des éléments à considérer.

Tableau 6
**Effet de l'environnement physique sur
le déroulement de la négociation**

Environnement physique	Effet
<i>Lieu</i> (notion de territorialité)	
Territoire identifié (patronal ou syndical)	?
Territoire neutre	+
<i>Aménagement</i> (table, couleurs, ...)	+ (au début)
Distance considérable entre les interlocuteurs	-
Distance réduite entre les interlocuteurs	?
	(effet de force)
<i>Effet global</i>	
sujet à certaines conditions	(+)

Une trop grande distance entre les interlocuteurs peut être nuisible parce qu'elle empêche une interaction efficace ; d'un autre côté, une distance trop restreinte peut avoir le même effet, en suscitant des affrontements inutiles parce qu'elle viole l'intimité des individus¹⁴. Une distance très réduite amène sûrement plus de contacts visuels, ce qui peut mettre les individus en présence mal à l'aise et même les rendre plus agressifs. Tout négociateur évitera le plus possible les situations qui peuvent le désavantager ; une surabondance de contacts visuels constitue une de ces occasions, puisqu'elle permet à l'adversaire d'accumuler plus d'indices sur les intentions de son interlocuteur et qu'elle lui fournit la chance d'affirmer sa supériorité sur lui. Le rapprochement physique comporte évidemment les mêmes avantages et les mêmes inconvénients pour les deux parties ; c'est celui qui s'est habitué à tirer parti d'une telle situation qui y trouve son avantage.

La partie qui reçoit a généralement la responsabilité de l'aménagement des lieux ; elle est donc en mesure de se servir de ce facteur à son profit. On comprend pourquoi Rubin et Brown¹⁵ accordent une grande importance à la neutralité du territoire. Si les négociations se déroulent en territoire neutre, les deux parties partagent la responsabilité de l'aménagement des lieux, ce qui se traduit par une absence d'inégalités qu'on pourrait qualifier d'artificielles.

Il s'agit de trouver l'aménagement optimal, qui permettra aux deux parties d'échanger efficacement sans pour autant briser les règles du jeu propres à la négociation (possibilités de cacher certaines informations, etc.). Un agencement favorable évitera que des pressions externes, souvent sans lien avec la négociation elle-même, ne viennent susciter l'agressivité d'une ou des deux parties. Un déséquilibre des forces de départ peut cependant constituer un élément de la stratégie d'une des parties, qui veut en tirer une position de force : la manipulation de l'environnement constitue une tactique parmi d'autres en vue d'influencer le comportement de l'adversaire et d'en tirer avantage.

L'environnement physique a donc une influence réelle sur le déroulement de la négociation. Un environnement favorable à la discussion (par exemple, en territoire neutre) aura un effet positif, du moins au début. Mais avec le temps cet effet s'amointrira : d'abord, les parties s'habitueront à cet environnement ; de plus, des variables plus importantes entreront en ligne de compte et viendront modérer l'effet de l'environnement physique.

14. Michael ARGYLE et Janet DEAN, « Eye-Contact, Distance and Affiliation », *Sociometry*, Vol. 28, No. 3, 1965, pp. 289-304.

15. RUBIN et BROWN, *op. cit.*, p. 85.

D. Intervention d'un médiateur

En négociation collective, on fait souvent appel à un médiateur¹⁶ quand il devient clair que les parties ne parviendront pas à régler leur différend par elles-mêmes. Le rôle du médiateur est, par définition, d'exercer une influence sur le déroulement de la négociation, en aidant les parties à sortir des impasses (ou à les éviter, selon le cas), et en maintenant la communication entre elles : son efficacité par rapport à la négociation est liée à la façon dont il la fait progresser. (Voir le tableau 7).

Il s'agit de savoir comment s'exerce son influence. Premièrement, sa seule présence amène un changement dans la nature de la relation entre les parties. En effet, comme le mentionne Van den Hove, il ne s'agit plus d'une relation face à face, mais plutôt d'une relation où un tiers vient ajouter une nouvelle dimension à l'échange.

Ainsi donc, la transformation triadique dans la médiation rendra les perceptions des parties plus complexes ou tout au moins

Tableau 7

Effet de l'intervention d'un médiateur sur le déroulement de la négociation

Intervention d'un médiateur	Effet
<i>Modalités d'action</i>	
Dégage les parties de leurs tensions	+
Évite aux parties de perdre la face	+
Fait découvrir de nouvelles voies de règlement	+
Maintient la communication entre les parties	+
Peut entraîner un manque d'initiative chez les parties	- (au début)
<i>Rôle d'observateur</i>	
En cas de conflit sur le contenu	0
Répercussion sur les attitudes	-
<i>Effet global</i>	+++

16. Nous incluons sous ce terme toute personne qui a pour fonction de mettre les parties d'accord par son action conciliatrice (et non par une décision qui tranche le conflit), qu'on l'appelle conciliateur ou médiateur, qu'il exerce sa fonction en vertu d'une loi ou d'un règlement, à la demande spontanée des parties ou à l'initiative d'un représentant de l'autorité publique, au cours des négociations directes ou après une longue période de conflit ouvert.

*préviendra leur simplification, en ce sens que l'intervention d'un tiers introduit dans le champ de perception des parties des éléments nouveaux, dont il est difficile pour les parties de ne pas tenir compte*¹⁷.

L'apport du médiateur se fait généralement dans des situations où un climat tendu entraîne un manque de réceptivité de la part des négociateurs. Le médiateur agit comme un canal de transmission, parce que les parties n'ont pas d'antagonisme envers lui. Il permet aux interlocuteurs d'assainir leurs perceptions, souvent faussées par les tensions qui existent entre eux ; parfois même il peut provoquer la perception de données que des antipathies particulières avaient bloquée dès le départ.

Parce que le médiateur est impartial, sa contribution apparaît comme celle d'un esprit froid dans une situation brûlante : les positions qui ont tendance à se cristalliser autour des pôles défendus par chaque partie ont avantage à être réévaluées à la lumière des considérations que le médiateur peut mettre de l'avant. Celui-ci, étranger au problème en cause, peut apporter une nouvelle vision du conflit que les parties n'avaient pas explorée, justement à cause de cette cristallisation.

Sous un autre aspect, la fixation des parties à leurs positions est souvent due au fait que les négociateurs sont liés par leurs déclarations antérieures ; ils ne peuvent faire de concessions sans perdre la face. Le médiateur leur offre une excellente façon de se tirer d'embarras : ils n'ont qu'à reporter sur lui le blâme de leur recul. Comme le disent Pruitt et Johnson, « après l'intervention d'un médiateur, les gens peuvent faire des concessions sans se considérer (et apparaître) comme des faibles »¹⁸.

Ce rôle du médiateur, qui évite aux parties de perdre la face, peut paraître trivial ; dans la pratique, il est capital. Dans bien des cas, c'est le service principal que les parties attendent de lui. Il est d'autant plus important que les porte-parole de chaque partie ont proclamé plus fortement leur détermination à ne pas déborder de leurs positions initiales.

Un médiateur sera d'autant plus efficace qu'il saura percevoir les problèmes qui existent au-delà de l'objet apparent du conflit. Le climat est souvent beaucoup plus tendu que les positions des parties ne peuvent l'expliquer ; il faut alors dégager le véritable différend pour y chercher une solution. En certains cas, bien qu'on

17. Didier Van den HOVE, « Conflit, médiation, et observation, analyse théorique », *Revue de psychologie et des sciences de l'éducation*, Vol. 7, No. 3, 1972, p. 291.

18. D.G. PRUITT et Douglas F. JOHNSON, « Mediation as an Aid to Face Saving in Negotiation », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 14, No. 3, 1970, p. 246.

soit près d'un règlement, la tension qui existe empêche les négociateurs de voir à quel point le débat s'est engagé sur des futilités. L'intervention du médiateur permet alors aux parties d'évaluer leurs positions véritables ; en discutant avec les négociateurs, le médiateur les soulage de leurs tensions et leur permet de réaliser qu'un règlement est possible. Quand les positions des parties sont vraiment distantes, le médiateur leur apporte une vision différente du problème, et il peut ainsi leur révéler de nouvelles voies qui les conduiront possiblement à une entente.

Cependant, quelle que soit la nature du conflit, ou le point où le débat en est rendu, le rôle du médiateur est, avant tout, d'alléger le climat de tension qui a pour conséquence de nuire à une discussion efficace entre les parties ; le médiateur apporte un stimulant à la discussion : « La tâche du médiateur semble être surtout une tâche de facilitation du fonctionnement du groupe ¹⁹. » En d'autres mots, il assure et maintient la communication entre les deux parties.

On peut se demander si un simple observateur ne pourrait pas jouer ce rôle, au même titre qu'un médiateur, surtout s'il s'agit d'un médiateur qui n'apporte pas de solutions concrètes mais qui cherche uniquement à garder la communication ouverte. En d'autres termes, l'efficacité du médiateur vient-elle de son unique présence ou de son rôle actif en tant que catalyseur des échanges ? Il se peut que le seul fait de se sentir observés et évalués pousse les négociateurs à modifier leurs réactions et à faire preuve davantage de bonne volonté ; mais serait-ce suffisant pour stimuler leur créativité vers la découverte de nouvelles avenues de solution à leur problème ?

La présence d'un observateur serait peut-être suffisante quand le contenu du débat n'est pas vraiment la cause des difficultés ; cependant, là où des divergences profondes sont la source des problèmes, la présence d'un simple observateur ne saurait suffire. En effet, cette présence peut se répercuter sur des attitudes, mais non sur un contenu. D'ailleurs, cette présence peut même avoir des répercussions négatives sur les attitudes, par exemple, en poussant les négociateurs à devenir plus intransigeants afin de paraître plus forts, puisqu'ils se sentent évalués. Une étude empirique menée par Van den Hove soutient positivement ces dernières constatations :

... l'observation aurait pour effet de stimuler plus fort les comportements latents et dominants de compétition, au détriment de l'intérêt commun et de la recherche d'un accord ²⁰.

19. Hubert TOUZARD, « La médiation dans les conflits de travail », Notes critiques, *Sociologie du travail*, Vol. 10, 1968, p. 101.

20. Didier Van den HOVE, « Influence de la médiation et de la présence d'un observateur sur le nombre des accords conclus dans une négociation », *Bulletin du C.E.R.P.*, Vol. 19, No. 2, 1970, p. 149.

Cette question de l'effet d'un observateur sur l'attitude des négociateurs ne fait pas l'unanimité ; il y aurait lieu de la soumettre à des vérifications empiriques supplémentaires.

Malgré tous les aspects positifs que comporte l'action d'un médiateur, il se peut, comme le souligne Bigoness²¹, que, dans certaines circonstances, sa présence vienne entraver le déroulement de la négociation. Autant il peut soulager les parties des tensions qui existent entre elles, autant les parties peuvent négliger, quand il est là, de faire les efforts requis pour en arriver à un règlement, surtout au début des négociations. Les négociateurs laissent alors au médiateur la responsabilité de prendre toute initiative dans les propositions à faire, se préservant ainsi des jugements négatifs sur leur compte qu'aurait pu engendrer une proposition conciliante de leur part.

La médiation a pour fonction propre d'aider les parties à s'entendre. Cependant, il arrive qu'elle échoue ; nous sommes toutefois forcés d'admettre, comme le fait Rehmus²², qu'il est difficile d'envisager un impact négatif de la médiation puisque, généralement, au moment où on y recourt, la situation peut difficilement être plus mauvaise et que, au pire, celle-ci demeurera inchangée.

Nous concluons donc que la présence d'un médiateur, lors d'un conflit, ne peut, normalement, qu'aider à maintenir la communication entre les parties, à éviter les impasses et favoriser un règlement plus rapide du conflit, toutes choses étant égales d'ailleurs.

21. William J. BIGONESS, « Effects of Locus Control and Style of Third Party Intervention Upon Bargaining Behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 1, June 1976, pp. 305-312.

22. Charles REHMUS, « The Mediation of Industrial Conflict : A Note on the Literature », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 9, No. 1, 1965, pp. 118-126.

CHAPITRE III

LES FACTEURS PERSONNELS

On peut supposer, au départ, que les facteurs personnels influencent le déroulement de la négociation collective, puisque de tels facteurs structurent les relations qui s'établissent entre les participants à une discussion et déterminent l'allure que prennent leurs rencontres. Cette dimension humaine joue sûrement un rôle puisqu'il s'agit d'échanges entre individus qui ont des caractéristiques et des antécédents particuliers.

La négociation collective constitue un sujet de choix pour une étude de cette nature, puisqu'il s'agit là d'une situation de conflit d'intérêts où, pour gagner leur point, les individus mettent en valeur toutes les ressources personnelles dont ils disposent. Nous nous arrêterons à cinq aspects de ces facteurs personnels.

A. Représentativité des négociateurs

Il faut d'abord définir ce que nous entendons par la représentativité des négociateurs. Le concept se rattache à ce que Walton et McKersie²³ appellent la négociation intraorganisationnelle. Celle-ci cherche à établir un consensus à l'intérieur d'une partie, plus particulièrement entre les aspirations des membres et la position de leurs représentants. La représentativité des négociateurs correspond à la qualité du lien qui les unit à leur groupe. Lorsque ce lien est étroit, le groupe accorde sa pleine confiance et un appui ferme à ceux qui le représentent ; ceux-ci reçoivent alors un mandat large et souple, qui leur laisse beaucoup de latitude à la table de négociation. Telle est la situation des négociateurs vraiment représentatifs : ils connaissent suffisamment leurs mandants pour percevoir et même deviner leurs aspirations, et agir en conséquence devant la partie adverse. À l'inverse, les négociateurs peu représentatifs ne bénéficient que d'un mandat réduit : ils sont obligés de retourner fréquemment devant leurs troupes pour en recevoir des directives précises et limitées et, par la même occasion, être évalués sur leur action passée. (Voir tableau 8).

La relation apparaît évidente entre la représentativité des négociateurs et le déroulement de la négociation. Plus le négociateur est représentatif, plus il a les coudées franches, et plus les négociations peuvent progresser rondement. D'un autre côté, plus le négociateur doit retourner chercher un accord ou demander plus de

23. Richard E. WALTON et Robert B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, 1965, pp. 281-282.

latitude, plus il y a de risques que les négociations s'éternisent. La relation entre les deux variables est d'emblée positive. Il importe de l'approfondir.

Vidmar a largement mis en évidence les deux aspects du rôle du négociateur, qui doit défendre les positions du groupe qu'il représente et en arriver à une entente avec la partie adverse :

*Le dilemme du négociateur, dit-il, c'est que son rôle exige d'une part, qu'il en arrive à une entente avec la partie adverse et, d'autre part, qu'il représente les intérêts particuliers de son propre groupe, intérêts qui viennent normalement en conflit avec ceux de l'autre partie*²⁴.

Que se passe-t-il lorsque ces deux facteurs viennent en opposition ? Le négociateur mettra-t-il de côté l'un de ses rôles au profit de l'autre ? Quand un négociateur perçoit l'importance du « pas-de-plus » à faire pour qu'une entente intervienne, la qualité du lien qui l'unit à son groupe est décisive. S'il n'est pas contraint par un cadre trop rigide, il pourra profiter de l'occasion qui s'offre et conclure l'entente dans le meilleur intérêt de son groupe. S'il n'a pas cette latitude ou si des délais trop longs interviennent avant qu'il obtienne le feu vert, il se peut que l'occasion d'entente soit disparue, simplement parce que la position de force dont il bénéficiait, à un moment donné, est elle aussi disparue.

Tableau 8

**Effet de la représentativité des négociateurs
sur le déroulement de la négociation**

Représentativité des négociateurs	Effet
<i>Négociateur représentatif</i>	
Connaissance du groupe	+
Confiance du groupe : mandat large et souple	+
Utilisation du moment stratégique	+
Possibilité de fixation sur ses positions	-
<i>Négociateur non représentatif</i>	
Situation inverse	
<i>Effet global</i>	+++

24. Neil VIDMAR, « Effects of Representational Roles and Mediators on Negotiation Effectiveness », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, No. 1, January 1971, p. 48.

Il faut ici faire appel à la notion de « moment stratégique » : il s'agit de cet instant privilégié où le négociateur perçoit que s'il va légèrement au-delà de sa position actuelle, une entente interviendra. Comment le négociateur peut-il profiter de ce moment stratégique s'il ne dispose pas d'une autonomie suffisante ? Le seul fait de retourner auprès de ceux qui lui accordent son mandat peut lui faire perdre la possibilité de profiter de ce moment.

Certaines situations encore plus étranges peuvent se présenter. Qu'arrive-t-il si une grève se produit malgré la désapprobation des représentants syndicaux ? Comment ces négociateurs sont-ils encore capables de négocier au nom du groupe en grève ? La négociation peut difficilement reprendre à moins d'un rajustement dans le mandat des négociateurs, ou encore d'un changement dans le comité lui-même ; dans les deux cas, il faut en quelque sorte rétablir la représentativité des négociateurs. C'est, en un sens, une preuve supplémentaire, comme par l'absurde, de la relation positive qui existe entre la représentativité des négociateurs et le déroulement de la négociation.

Malgré tout ce que nous venons de dire, le caractère représentatif des négociateurs peut avoir, dans certaines circonstances, un effet négatif, comme l'ont constaté Blake et Mouton²⁵. Le négociateur représentatif partage habituellement sans réserves les positions de son groupe ; ceci peut devenir un handicap. Certains négociateurs auront tendance à s'accrocher à leurs positions, même sur des points accessoires ; une légère concession sur ces points pourrait briser une impasse sur des questions plus fondamentales, en allégeant les tensions. Pourtant, ils demeurent bloqués sur leurs positions, ils sont incapables de voir le point de vue de la partie adverse et de porter un jugement objectif sur la question.

Une expérience menée par Blake et Mouton sur des groupes en compétition leur permet de dire « que les membres d'un groupe accordent plus d'importance aux opinions de leur groupe qu'à leur propre opinion sur une proposition qui vient d'un autre groupe²⁶ ». Cet aveuglement se retrouve souvent chez les négociateurs qui sont directement impliqués dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise pour laquelle ils négocient. Ceci peut expliquer que, dans les équipes de négociation, on retrouve généralement au moins une personne extérieure à l'entreprise : celle-ci a plus de chance d'être libre des préjugés qu'engendre l'immersion complète dans le vécu des problèmes quotidiens.

25. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, « Overevaluation of Own's Group Position in Intergroup Competition », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 64, No. 3, March 1962, pp. 237-238.

26. *Ibid.*

Cet effet négatif demeure cependant limité. La négociation collective porte surtout sur des questions distributives qui n'exigent, en général, que des concessions réciproques pour en arriver à une entente. Le plus souvent, un négociateur représentatif, qui dispose d'un mandat assez large, a en mains les moyens nécessaires pour saisir les occasions de règlement qui se présentent, et pour afficher des positions assez souples qui lui permettent d'éviter les impasses.

B. Personnalité des négociateurs

Nous regarderons l'effet de la personnalité des négociateurs sur le déroulement de la négociation de façon globale et non pas en fonction de caractéristiques particulières. Nous chercherons à identifier les attitudes générales qui favorisent une interaction positive entre les négociateurs ou, à l'inverse, celles qui y nuisent. Dans toute cette partie, nous nous référons à ce que Walton et McKersie²⁷ appellent la structuration des attitudes ; celle-ci vise, entre autres, la réduction des tensions entre les groupes.

Dans un premier temps, nous étudierons la question de la confiance et des attitudes coopératives qui peuvent exister entre les négociateurs. Notons d'abord qu'il peut y avoir confiance entre les parties sans que des attitudes coopératives s'ensuivent nécessairement. Cette situation pourrait caractériser bon nombre de négociations où la bonne foi de la partie adverse n'est pas remise en cause, mais où les positions des parties sont clairement opposées et où la ligne dure est la stratégie utilisée. Par contre, des attitudes coopératives supposent un climat de confiance ; personne n'est disposé à coopérer avec des individus en qui il n'a pas confiance, puisqu'il risquerait alors de se faire duper. (Voir tableau 9).

Quels sont les facteurs qui contribuent à créer un climat de confiance ? Le contexte historique dans lequel se situe la négociation joue un rôle important. Il est certain que des négociateurs qui se rencontrent pour la première fois n'afficheront pas les mêmes comportements que ceux qui se connaissent pour s'être affrontés à plusieurs reprises. L'expérience de négociations antérieures a un effet déterminant sur les attitudes de départ des négociateurs. Faute d'une telle connaissance, les caractéristiques personnelles des négociateurs joueront un rôle de premier plan : les attitudes alors démontrées par ces individus établiront la qualité de la relation entre eux.

On s'interroge aussi sur le rôle que joue la perception des attitudes individuelles dans la création d'un climat de confiance. Schlenker, Helm et Tedeshi nous apprennent que des individus de

27. Voir WALTON et MCKERSIE, *op. cit.*, p. 184.

tempérament coopératif ont une vision plus objective de leur opposant que ceux qui ont un tempérament compétitif, parce que ceux-ci voient tout le monde comme eux. « Les personnes de tempérament coopératif, disent-ils, voient le monde comme composé à la fois de gens coopératifs et compétitifs... Les compétitifs, par contre, perçoivent tout le monde comme compétitif... »²⁸

Des négociateurs coopératifs sont vraisemblablement plus souples que des négociateurs compétitifs puisque leur perception souffre moins de préjugés : ils sont en mesure d'effectuer les ajustements nécessaires pour se placer au même niveau d'échange que la partie adverse. Ainsi, la perception de l'image de l'interlocuteur dépend de ses propres prédispositions personnelles. La conjonction de ces deux éléments (attitudes de départ et perception de l'image de l'interlocuteur) constitue le premier élément qui peut créer un climat de confiance entre les parties.

Tableau 9

Effet de la personnalité des négociateurs sur le déroulement de la négociation

Personnalité des négociateurs	Effet
<i>Climat de confiance</i>	
Histoire des rapports antérieurs	+ ou -
Attitudes manifestées au départ	+ ou -
<i>Perception des attitudes de l'autre partie</i>	
Attitudes coopératives : voient les autres objectivement	+
Attitudes compétitives : voient les autres comme eux	-
Brusque changement de la compétition à la coopération	+
Brusque changement de la coopération à la compétition	-
<i>Communication</i>	
Conflits de personnalités et antipathies mutuelles	-
Ajustement des valeurs et transmission des propositions	+ ou -
<i>Effet global</i>	
selon les attitudes et selon l'agencement des composantes de la personnalité	de ++ à --

28. Barry B. SCHENKER, Bob HELM et James T. TEDESCHI, « The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, No. 3, March 1973, p. 425.

Johnson²⁹, pour sa part, remarque que les attitudes de négociation ne dépendent pas uniquement des perceptions de départ : selon lui, un brusque changement de comportement a plus d'importance que si ce nouveau comportement avait été affiché depuis le début. On peut expliquer cette observation par le biais de la perception : des attitudes coopératives affichées depuis le début de la négociation sont un stimulant moins puissant qu'un passage brusque de compétition à coopération, parce que ce changement permet la perception d'une amélioration des rapports, ce qui facilite les échanges. Selon Johnson, « un passage brusque de forte compétition à forte coopération entraîne plus de coopération mutuelle que ne l'aurait fait une attitude de forte coopération depuis le début³⁰ ». Dans le cas contraire (passage de coopération à compétition), la partie qui subit ce changement perçoit une détérioration des relations, ce qui peut même entraîner une rupture des négociations. Le passage soudain à une attitude de compétition apparaît comme un refus d'aller plus loin et peut même être interprété comme un signe de mauvaise foi, alors qu'une attitude compétitive soutenue depuis le début des négociations sera plutôt perçue comme la stratégie dominante.

À un autre point de vue, on peut se demander quel est l'effet de la personnalité des négociateurs et de l'ensemble de leurs attitudes sur la communication durant la négociation. L'agencement qui s'établit entre les personnalités des négociateurs fournit des éléments de réponse à cette question. Des conflits de personnalité et des antipathies naturelles ont évidemment des répercussions négatives sur la réceptivité et l'ouverture d'esprit des personnes qui sont déjà en situation d'affrontement ; ces caractéristiques jouent un rôle capital au niveau de la communication. L'inverse est également vrai.

La rencontre des négociateurs doit, à un moment ou l'autre, déboucher sur une décision conjointe. Cette prise de décision reflète, entre autres, le résultat de l'ajustement des valeurs relatives que les négociateurs attribuent aux diverses questions à négocier. Selon Atthowe³¹, ces valeurs ont un rôle à jouer au niveau de la transmission des informations et des propositions : elles déterminent, dans une certaine mesure, l'emphase mise sur certains points. Il ne faut pas oublier non plus que ces valeurs, bien qu'étant

29. David W. JOHNSON, « Communication and the Inducement of Cooperative Behavior in Conflicts: A Critical Review », *Speech Monographs*, Vol. 41, No. 1, March 1974, pp. 64-781.

30. JOHNSON, *op. cit.*, p. 69.

31. Sans être étudiée spécifiquement par lui, cette notion est sous-jacente à son analyse. John M. ATTHOWE Jr., « Interpersonal Decision Making: The Resolution of a Dyadic Conflict », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 62, No. 1, 1961, pp. 114-119.

propres aux négociateurs, sont conditionnées par les pressions du groupe qu'ils représentent. L'effet sur le déroulement de la négociation, déjà indéterminé, dépend en plus d'autres éléments : les ajustements se font mieux si la situation est claire, moins bien si elle comporte des risques exceptionnels et trop d'incertitude.

En guise de conclusion, nous pouvons établir les grandes lignes suivantes : la personnalité et les valeurs des négociateurs se manifestent dans les attitudes qu'ils adoptent lors de la négociation. Ces attitudes, selon qu'elles sont perçues positivement ou négativement par la partie adverse, contribuent à structurer les attitudes même de cette dernière ; cette constatation a largement été mise de l'avant par Walton et McKersie ³². De plus, des négociateurs qui se rencontrent en affichant des attitudes antagonistes, devront, avant de négocier un contenu, négocier une façon de s'approcher, afin de pouvoir établir entre eux une communication efficace ; ceci allonge d'autant les délais de négociation et augmente les risques d'affrontement. Il arrive même des cas où ces antagonismes ne se dissipent pas, ajoutant du même coup des tensions inutiles à la négociation, et entraînant celle-ci dans l'impasse.

C. Image à défendre

En fonction de son impact sur la négociation, nous définirons l'image à défendre comme suit : l'ensemble des attitudes prises par les négociateurs pour influencer la perception de ceux qui ont à porter un jugement sur leurs agissements. Le négociateur subit une évaluation à deux niveaux : il est jugé à la fois par ceux qu'il représente et par ceux qu'il affronte. Il doit paraître fort devant ces deux instances : d'une part, ses partisans doivent voir en lui un représentant solide, sûr de lui, en qui ils peuvent mettre leur confiance ; d'autre part, il doit dégager devant l'adversaire une image forte qui soit vraiment le reflet de ses intentions et de sa détermination.

L'image à défendre n'a pas les mêmes implications dans les deux cas. Une position de force face à la partie adverse a un impact certain sur la façon dont le négociateur est perçu par ceux qu'il représente. Cependant cette image a d'autres sources : elle dépend aussi des liens qu'il a établis avec eux. En un sens, cette image correspond à son caractère de représentativité. C'est peut-être la raison pour laquelle les auteurs ³³ s'attardent davantage à l'image que les négociateurs développent et entretiennent les uns par rapport aux autres.

32. WALTON et McKERSIE, *op. cit.*, pp. 184-209.

33. Bert B. BROWN, « The Effects of Need to Maintain Face on Interpersonal Bargaining », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 1, January 1968, pp. 107-122.

Le rôle même du négociateur implique la défense d'une image, puisque la négociation collective est essentiellement une lutte de forces où la perception de la position adverse influence toujours sa propre position. Mais comment et dans quelle mesure ce rôle affecte-t-il le déroulement de la négociation ? Le fait de défendre une image est-il préjudiciable au déroulement de la négociation ? (Voir tableau 10).

Évidemment, lorsque le contenu du débat ne devient qu'un moyen pour défendre sa propre image, la négociation n'avancera pas au rythme où une discussion en profondeur le permettrait ; le négociateur qui s'obstine à conserver des positions extrêmes uniquement en fonction de son image, et non pas par conviction, s'expose à déboucher sur une impasse. Généralement, nous sommes en face de situations où les négociateurs agissent de façon plus subtile.

Le fait de défendre une image n'est pas nécessairement incompatible avec un déroulement efficace de la négociation. Le négociateur qui arrive rapidement à une entente favorable pour sa partie projette incontestablement une image de force. Dans la mesure où il le fait de cette façon, la défense d'une image influence positivement le déroulement de la négociation.

La situation est différente dans le cas où le négociateur subit un revers qui lui fait perdre la face : il sera peut-être tenté, par la

Tableau 10
**Effet de l'image à défendre
sur le déroulement de la négociation**

Image à défendre	Effet
<i>Image par rapport à la partie adverse</i>	
L'image est défendue	
pour elle-même	—
par la poursuite d'une entente	+
par une fixation des dispositions	—
<i>Image par rapport aux partisans</i>	
Dépend de l'image par rapport à la partie adverse (cf. ci-haut)	
Correspond au niveau de représentativité (cf. tableau 3)	
<i>Effet global</i> selon les moyens utilisés	+ ou —

suite, de se préoccuper davantage de son image que des questions à négocier. Brown observe que « tout négociateur qu'on a fait paraître stupide et faible devant son public voudra se venger de celui qui l'a humilié³⁴ ». Il y a danger que ce négociateur refuse toute concession craignant de nouvelles humiliations ; il risque alors de laisser passer des possibilités de règlement. Brown ajoute que « certains éléments intrinsèques à la négociation peuvent pousser les négociateurs à des revanches coûteuses et destructrices lorsqu'ils ont été exploités publiquement³⁵ ».

Le fait de défendre une image n'entraîne pas nécessairement des répercussions négatives sur le déroulement de la négociation : tout dépend de la manière dont le négociateur défend cette image. Il peut se produire des cas où, au contraire, la poursuite d'une image de force permet d'éviter des impasses et contribue à accélérer la négociation.

De plus, l'importance de l'image peut varier selon les étapes de la négociation. Au début, l'image peut être plus ou moins importante selon, par exemple, l'intensité de la campagne de publicité qui a précédé. Elle devient primordiale dans les moments de crise. En certains cas extrêmes, le négociateur peut être plus préoccupé de son image que de l'entente à conclure. Le plus souvent, l'effet est plus ou moins grand selon la stratégie adoptée, soit que le négociateur cherche à défendre son image par une fixation sur ses positions initiales, soit qu'il le fasse par la solution du conflit. Vers la fin de la négociation, c'est cette dernière attitude qui prévaut.

D. Niveaux d'aspiration

Par niveaux d'aspiration, nous entendons le caractère plus ou moins élevé, par rapport à la situation actuelle, des objectifs que désirent atteindre les parties, tels qu'ils se présentent soit au début des négociations, soit pendant le déroulement des négociations, avec ou sans modifications. De forts niveaux d'aspiration correspondent à des objectifs élevés. Des niveaux d'aspiration élevés n'ont pas les mêmes implications selon que l'on est en situation intégrative ou distributive : dans le premier cas, les parties entament les négociations avec des intentions de départ qui, même si elles ne sont pas communes, visent au moins les mêmes objectifs ; dans le second cas, plus les aspirations respectives des parties sont élevées, plus leurs positions sont éloignées les unes des autres. C'est évidemment ce dernier cas que nous explorerons puisqu'il caractérise la plupart des objets de la négociation collective.

34. *Ibid.*, p. 119.

35. *Ibid.*, p. 121.

Les niveaux d'aspiration se traduisent par les propositions initiales que les parties se transmettent : plus leurs niveaux d'aspiration sont élevés, plus les offres et les demandes sont éloignées et moins elles sont compatibles. La négociation peut être vue comme un moyen pour faire baisser le niveau d'aspiration de la partie adverse afin d'en arriver à une entente acceptable de part et d'autre.

En quoi les niveaux d'aspiration influencent-ils le déroulement de la négociation ? Il est logique de supposer que plus les positions des parties sont éloignées, plus il sera long et pénible de les réconcilier, dans la mesure où ces positions reflètent vraiment leur niveau d'aspiration et ne sont pas un simple bluff. (On pourrait définir le bluff comme la différence entre les « vrais » objectifs des parties et les propositions qu'elles formulent.) Dans les mêmes conditions, lorsque les positions des parties sont peu éloignées, les négociateurs prennent moins de temps à se rejoindre. Des positions relativement éloignées peuvent laisser entrevoir des possibilités d'entente, si elles ne reflètent pas exactement les intentions véritables des négociateurs ; par contre, des positions plus rapprochées n'offrent pas nécessairement de terrain d'entente. Les propositions initiales comportent toujours deux éléments : les intentions véritables des négociateurs et la part de bluff qu'ils y ont introduite, pour la laisser tomber au moment opportun, afin de respecter les règles du jeu de la négociation ; en effet, celles-ci exigent que chaque partie abandonne certaines de ses exigences pour en arriver à une entente. (Voir le tableau 11).

Tableau 11

**Effet des niveaux d'aspiration sur
le déroulement de la négociation**

Niveaux d'aspiration	Effet
<i>Position initiales</i> Part de bluff	0 (règle du jeu)
<i>Aspirations véritables</i> Niveaux élevés (et éloignés)	—
Réajustements selon leur importance et l'écart à combler	?
selon la perception erronée de chaque partie	—
<i>Effet global</i>	—

La relation qui s'établit entre les divers niveaux d'aspiration de chaque partie est d'ordre psychologique. On pourrait redéfinir la négociation collective comme un phénomène d'ajustement dans les aspirations des parties. Les négociateurs sont conscients des efforts qu'ils devront faire pour arriver à une entente. On risque de se retrouver dans une impasse lorsque la somme des efforts que les parties sont prêtes à faire est en deçà de ce qui est requis pour annuler la distance entre leurs positions initiales. On en arrive alors à la situation où chacune des parties juge qu'elle a fait tous les efforts possibles et qu'elle ne peut pas aller plus loin. Cette conclusion est mise en relief par Lewis et Pruitt suite à une étude empirique : « Entre un couple qui a une orientation distributive, un niveau élevé d'aspiration peut faire paraître le problème insoluble et causer une fin prématurée de la négociation ³⁶ ».

Nous pouvons reprendre les conclusions de Blake et Mouton ³⁷ et constater que les négociateurs ont tendance à surévaluer leurs efforts par rapport à ceux de la partie adverse. Ce travers dans la perception des négociateurs diminue ou même annule leur volonté de coopération ; il durcit les positions. On assiste alors à une détérioration du climat de la négociation et les risques de rupture deviennent plus grands. Les mécanismes d'ajustement dont nous parlions plus tôt ont alors failli : ils n'ont pas réussi à ramener les niveaux d'aspiration à un point où il y a possibilité d'entente.

Toutes les fois que les parties réévaluent leurs positions et décident de faire un pas vers celles de l'adversaire, il y a ou bien abandon d'une part de bluff, ou bien réajustement de leurs niveaux d'aspiration. De tels réajustements vont dans le sens d'une entente, parce qu'ils réduisent l'écart qui subsiste entre ce que chacune des parties désire véritablement obtenir. Nous constatons alors que moins la distance qui sépare les parties est grande, plus l'entente interviendra rapidement, toutes choses étant égales d'ailleurs. Le risque d'impasse survient lorsque l'effort que les parties sont prêtes à faire est insuffisant pour compenser l'écart qui subsiste entre leurs positions respectives. Le risque d'impasse est directement proportionnel à la distance qui sépare les niveaux d'aspiration véritables des parties et les impasses risquent d'être d'autant plus longues dans la même proportion.

Ces constatations tendent à établir que des niveaux d'aspiration élevés exercent une influence négative sur le déroulement de la négociation.

36. S.A. LEWIS et D.G. PRUITT, « Orientation, Aspiration Level and Communication Freedom in Integrative Bargaining », *Proceedings, 79th Annual Convention A.P.A.*, 1971, Vol. 6, Part I, p. 222.

37. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, « Overevaluation of Own's Group Positions in Intergroup Competition », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 64, No. 3, March 1962, pp. 237-238.

E. Langage non verbal

La négociation collective peut être comparée à un grand jeu qui consisterait à découvrir les forces, les faiblesses et les intentions de l'adversaire, dans le but de profiter au maximum de ces informations. Dans ce contexte, il est capital pour les parties en présence de camoufler toutes les informations qui pourraient permettre à la partie adverse, si elle les connaissait, d'en tirer avantage. D'un autre côté, les parties ont intérêt à tout faire pour découvrir les précieuses informations cachées par l'adversaire. Dans une pareille optique, le rôle de la communication non verbale prend une importance exceptionnelle, en vue, justement, de découvrir ces informations.

Par langage non verbal, nous entendons l'ensemble des moyens autres que la parole qui peuvent transmettre les messages d'une personne, de façon consciente ou non (gestes, regards, ton de la voix...); ces moyens peuvent être considérés en eux-mêmes ou comme compléments à une communication verbale. Point n'est besoin d'insister sur le fait qu'en négociation collective, le rôle du langage non verbal est aussi important que celui du langage verbal, puisqu'il peut trahir des informations que ce dernier n'aurait pas révélées. (Voir le tableau 12).

Tableau 12

Effet du langage non verbal sur le déroulement de la négociation

Langage non verbal	Effet
En tant qu' <i>instrument de communication</i> (perception)	
complète la communication verbale	+
révèle les faiblesses de la partie adverse	+
peut servir à émettre des messages volontairement trompeurs	-
révèle les attitudes profondes du sujet quant au message lui-même	+
En tant que <i>révélateur d'attitudes</i> (contenu)	
effet selon les attitudes elles-mêmes (arrogance ou coopération)	+ ou -
<i>Effet global</i>	
en assurant une meilleure compréhension	++

Le rôle joué par la communication non verbale se situe prioritairement au niveau de la perception, puisque c'est par elle que les négociateurs pourront connaître les données complémentaires au contenu de la communication verbale. Son utilisation exige la perspicacité, celle-ci étant définie comme l'habileté à se servir d'un tel langage. Mais on doit aussi s'interroger sur l'impact d'un tel instrument dans le déroulement de la négociation. Cet impact peut d'ailleurs se situer à différents niveaux.

Les négociateurs cherchent toujours à découvrir les faiblesses de la partie adverse afin d'en prendre avantage. Il s'agit là d'un élément moteur dans le déroulement de la négociation, puisqu'il contribuera à l'élaboration de stratégies plus efficaces, qui conduiront plus rapidement aux conclusions finales. Ainsi, le langage non verbal permettra au négociateur de se rendre compte que la partie adverse traite de certains sujets avec beaucoup plus (ou beaucoup moins) d'aisance que d'autres, ou encore que le manque de fermeté à formuler telle proposition laisse entrevoir la possibilité d'en obtenir davantage sur ce point. Certains gestes peuvent aussi laisser percevoir un certain manque de cohésion à l'intérieur d'un groupe de négociation sur un ou plusieurs points particuliers.

Comme chaque partie est généralement consciente de l'attention portée aux signes du langage non verbal par la partie adverse, il est probable qu'elle tentera d'émettre des indices visant à tromper cette dernière ; ces tactiques sont évidemment utilisées des deux côtés. Sous cet angle, il est à peu près certain que la communication non verbale jouera un rôle négatif dans le déroulement de la négociation parce que la situation sera embrouillée par la présence de messages volontairement trompeurs ; Ekman et Friesen³⁸ ont étudié cet aspect du problème. L'effet négatif est cependant restreint pour deux raisons : bon nombre de données du langage non verbal sont transmises de façon inconsciente, et les négociateurs bien informés sont en mesure de reconnaître les faux messages.

La communication non verbale a un rôle important au niveau de la détection des attitudes des parties ; on doit se demander si elle peut aussi contribuer à la structuration des attitudes. Jusqu'à présent, nous avons analysé le phénomène en fonction des intentions du récepteur des messages ; il faut aussi le regarder en fonction de l'émetteur. Certains auteurs ont montré³⁹ que la communication non verbale est souvent plus importante que le contenu

38. Paul EKMAN et Wallace V. FRIESEN, « Nonverbal Leakages and Clues to Deception », *Psychiatry*, Vol. 32, No. 1, February 1969, pp. 88-106.

39. Albert MEHRABIAN et Morton WIENER, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, No. 1, May 1967, p. 114.

verbal du message, parce qu'elle révèle les attitudes profondes du sujet quant au contenu du message lui-même. Le langage non verbal a une fonction dans le processus d'influences mutuelles que poursuivent les parties. Son rôle est d'autant plus crucial qu'il fait appel à une grande subtilité : il révèle des aspects du message que, selon certains auteurs ⁴⁰, le langage verbal seul est incapable de transmettre parce que les mots véhiculent des informations plus « neutres ».

À ce niveau, cependant, les attitudes transmises peuvent être positives aussi bien que négatives : des attitudes d'arrogance et de supériorité peuvent souvent contribuer à détériorer le climat de la négociation, rendant sa conclusion plus laborieuse. Dans la situation inverse, l'effet contraire se produira.

Compte tenu de ces différentes constatations, il est difficile de tirer une conclusion catégorique. Cependant, le seul fait d'utiliser la communication non verbale contribue à apporter une perception plus claire des positions de la partie adverse, éliminant ainsi certaines ambiguïtés qui nuisent au déroulement de la négociation. Les attitudes et les émotions qui se transmettent par ce canal font mieux connaître l'adversaire et permettent, par suite d'une meilleure intelligence de la situation, d'éviter plusieurs maladroesses.

40. Michael ARGYLE, Veronica SALTER, Hilary NICHOLSON, Marilyn WILLIAM et Philip BURGESS, « La communication des attitudes d'infériorité et de supériorité par signaux verbaux et non verbaux », *Bulletin de psychologie*, Vol. 23, Nos. 9-10, p. 540.

CHAPITRE IV

CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS

Dans ce dernier chapitre, après avoir résumé et évalué, sous certains aspects, les conclusions de notre analyse, nous nous arrêterons à deux questions connexes : la pertinence des résultats d'expériences menées dans différentes sortes de négociation et la difficulté de mesurer les facteurs de situation et de personnalité qui influencent un phénomène aussi complexe que la négociation collective.

A. Conclusions

En premier lieu, il apparaît clairement que certains facteurs influencent d'une manière positive le déroulement de la négociation : les pressions temporelles, l'intervention d'un médiateur, la personnalité des négociateurs, l'utilisation du langage non verbal. À l'inverse, les niveaux d'aspiration influencent le processus de façon négative.

En d'autres cas, la relation est moins claire. Ainsi, il n'est pas possible d'établir avec certitude l'effet des propositions initiales et des concessions subséquentes sur le déroulement de la négociation. La seule étude des concepts ne permet pas de déterminer, compte tenu des propositions initiales, l'agencement optimal entre la taille et la fréquence des concessions.

Pour ce qui est de l'environnement physique, il faut définir son impact dans le temps : il ira en s'estompant. La relation ne sera donc pas la même du début à la fin des négociations.

Dans le cas de la défense d'une image, la relation est indéterminée et variable selon l'intensité de l'image à défendre ; celle-ci détermine à la fois le sens et l'importance de l'impact sur le déroulement de la négociation.

La représentativité des négociateurs peut aussi avoir un effet positif et négatif. En effet, la représentativité du négociateur, au sens de sa relation avec ses mandants, peut l'aider ou lui nuire dans la négociation avec la partie adverse, selon qu'elle implique souplesse ou fixation quant aux objectifs.

Certaines observations peuvent imposer quelques nuances aux conclusions précédentes. En premier lieu, il faut mentionner la possibilité d'une interaction des facteurs les uns sur les autres. Ainsi, l'environnement physique peut influencer la perception de la

personnalité des négociateurs, et l'intervention d'un médiateur peut modifier l'image qu'une partie s'est engagée à défendre. Idéalement, dans une étude complète, il faudrait inclure cet aspect et analyser en détail l'effet global et simultané des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Deuxièmement, une étude exhaustive des facteurs qui influencent le déroulement de la négociation devrait inclure d'autres variables comme l'histoire des parties et leurs relations mutuelles antérieures. Ces variables jouent, elles aussi, un rôle important sur le déroulement de la négociation. Nous les avons laissées de côté parce qu'elles débordent les variables contextuelles auxquelles nous voulions nous limiter.

Parmi celles-ci, nous n'avons pas cherché à établir un ordre selon leur influence relative sur le déroulement de la négociation : notre méthodologie ne nous permettait pas d'évaluer de façon rigoureuse les différents facteurs les uns par rapport aux autres. Nous pouvons toutefois esquisser un certain ordonnancement selon deux critères. Une première façon consiste à considérer le moment où chaque facteur entre en jeu. Ainsi, l'intervention d'un médiateur se présente généralement à un moment crucial du débat, vers la fin du processus, tandis que l'environnement physique, dont l'influence se manifeste surtout au début des négociations, n'a pas un impact aussi marquant lors des périodes difficiles. Les facteurs dont l'importance augmente au fur et à mesure que le temps passe sont les suivants : les pressions temporelles, l'intervention d'un médiateur, les niveaux d'aspiration et l'image à défendre.

Une deuxième façon d'ordonner les facteurs serait de déterminer le degré de conscience que les négociateurs eux-mêmes peuvent en avoir. En effet, certains facteurs peuvent entrer en jeu sans que les négociateurs s'en rendent compte vraiment, leur laissant ainsi une marge de manœuvre réduite. Ceux qui ont conscience de cette présence peuvent l'utiliser à leur avantage et manipuler ainsi, d'une certaine façon, leurs adversaires. Les variables dont la présence est plus ou moins clairement perçue sont : la personnalité des négociateurs, l'utilisation du langage non verbal et l'image à défendre.

Ce double ordonnancement peut faire l'objet d'une analyse d'interaction ; celle-ci devrait recevoir une attention particulière de la part des acteurs de la négociation collective. En effet, la manipulation (ou tout au moins l'identification) d'un facteur qui intervient de façon inconsciente à un moment crucial peut certainement changer le déroulement de la négociation.

Quoi qu'il en soit de l'ordonnancement, nous croyons avoir démontré la proposition suivante : les négociateurs auraient avan-

tage à tourner leur attention vers les variables du comportement tout au long de la négociation, et plus spécifiquement lors des impasses. En effet, l'attention traditionnelle portée au contenu comme seul facteur explicatif amène à négliger d'autres facteurs qui peuvent intervenir de façon déterminante dans une telle situation. L'impasse correspond souvent à un bris de communication autant qu'à un désaccord sur le contenu ; il faut en chercher l'explication dans un éventail de variables plus large incluant les variables du comportement.

B. Différents types de négociation

Il reste deux questions à soulever. La première porte sur la pertinence des études utilisées et sur la légitimité du transfert de leurs conclusions au cas particulier de la négociation collective. Il existe très peu d'études de nature empirique qui portent sur la négociation collective. Par contre, nombreuses sont celles qui analysent d'autres types de négociations, par exemple, celle dans laquelle deux individus discutent du prix d'achat d'un bien quelconque. Il est certain que ce genre de discussion comporte des stratégies et des comportements qu'on retrouve en négociation collective ; mais jusqu'à quel point les conclusions de telles études peuvent-elles s'appliquer au cas particulier de la négociation collective ?

Nous voulons d'abord souligner certaines caractéristiques qui distinguent la négociation collective d'autres types de négociation. La principale est sans doute que la négociation d'un contrat de travail constitue une étape dans une suite de relations entre l'employeur et les travailleurs d'une entreprise. Les négociateurs subissent alors inévitablement l'influence de cette suite de relations. Dans le cas d'un individu qui négocie, par exemple, le prix d'achat d'une maison, la négociation constitue un tout en elle-même, et la relation se termine normalement avec la signature du contrat.

Dans le cas de la négociation collective, la signature d'un contrat signifie plutôt, à la fois, le début et la fin d'une phase de relations. Dans les deux cas, les stratégies utilisées auront peut-être les mêmes conséquences pendant la négociation, mais les attitudes prises alors n'auront sûrement pas les mêmes répercussions à long terme puisque, dans un cas, la relation se termine avec la négociation et que, dans l'autre, elle se poursuit.

De plus, dans le cas de la négociation collective, les individus qui discutent doivent, un jour ou l'autre, en arriver à une entente, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans d'autres types de négociations où une des solutions possibles est la non-entente. Un acheteur peut en effet aller négocier avec un autre vendeur, s'il n'est pas satisfait des possibilités d'entente qui lui sont offertes.

Pour toutes ces raisons, c'est avec réserves que nous avons effectué au cas de la négociation collective le transfert des résultats obtenus dans des études qui portaient sur d'autres types de négociation. La solution idéale serait de vérifier les hypothèses empiriquement, en situation de négociation collective. Cependant, là encore, les problèmes sont d'envergure.

C. La mesure des facteurs

La première question serait de trouver des instruments de mesure adéquats. Il faudrait évidemment définir les variables de la façon la plus objective possible. Cependant, comme chaque négociation collective représente une situation unique, le même nombre des mêmes unités n'aurait peut-être pas la même signification d'une négociation à l'autre.

Supposons que nous définissions le déroulement de la négociation (la variable dépendante) par le nombre de semaines écoulées entre la première séance de négociation et la signature d'une entente. Une négociation disons de huit semaines pourrait être considérée longue ou courte selon le nombre de rencontres par semaine et selon l'importance de la convention à négocier. La difficulté pourrait sans doute être résolue. La durée absolue pourrait être relativisée en tenant compte du nombre d'employés touchés, selon qu'il s'agit d'un modèle à établir ou de la reproduction de celui-ci, etc... La longueur de la négociation, le nombre et la durée des impasses pourraient se mesurer selon une pondération particulière, d'après certains critères à établir.

La définition des facteurs (ou variables indépendantes) soulèverait d'autres problèmes. En ce qui concerne les propositions initiales et les concessions subséquentes, il serait possible de mesurer l'éloignement des positions initiales et la fréquence des concessions ; il serait aussi possible de considérer les concessions en pourcentage des propositions initiales, ou, éventuellement, de faire appel à des méthodes de calcul plus sophistiquées.

Cependant, il y a des variables moins objectives, pour lesquelles le problème deviendrait plus difficile. Comment construire une échelle pour mesurer des niveaux d'aspiration ? Et même s'il était possible d'établir de telles mesures, pourrait-on s'assurer que l'instrument utilisé mesure toujours la même chose, puisqu'un tel concept ne s'articule pas de la même façon d'un individu à l'autre ?

De plus, nous avons mentionné l'interdépendance des facteurs de situation et de personnalité. Il est sans doute impossible, dans le monde réel, d'isoler un facteur et, pour en mesurer l'importance, de neutraliser l'action de tous les autres. À défaut de réaliser cette situation artificielle, il faudrait, pour connaître le rôle véritable de

chaque facteur, dégager l'influence des autres facteurs sur lui afin d'en pondérer l'effet particulier.

Il est évidemment plus facile d'effectuer cette sélection et d'isoler les variables en vase clos, c'est-à-dire en laboratoire ou par simulation. C'est sans doute la raison pour laquelle la plupart des études que nous avons utilisées reposent sur des expériences de laboratoire. Une telle approche permet d'abstraire certains éléments de leur contexte pour les analyser et mieux comprendre ainsi une partie de la réalité. Par contre, on peut s'interroger sur le degré de représentativité des situations simulées pour étudier une réalité aussi complexe et mouvante qu'une expérience de négociation collective.

Pourtant, en dépit de toutes ces difficultés, nous souhaitons que des études empiriques tentent éventuellement de vérifier les conclusions de notre étude, puisque le critère ultime de toute démarche scientifique est de confronter le modèle théorique à la réalité.

ANNEXE

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour les lecteurs qui seraient intéressés à mieux connaître les principales études qui ont mis en relief l'importance du contexte sur le déroulement de la négociation — études sur lesquelles la présente monographie est basée — nous résumerons celles qui semblent les plus pertinentes. Notons que certaines traitent de négociation en matière de relations industrielles, alors que d'autres considèrent d'autres types de négociation⁴¹.

Nous regrouperons les principales études sous trois chefs : A. Études démontrant de façon générale l'importance des variables comportementales, B. Études relatives aux facteurs relevant de la situation, C. Études relatives aux facteurs relevant des individus.

A. Importance des variables comportementales

En situation de négociation sur des questions de relations de travail, la résolution des problèmes ne repose pas uniquement sur la considération de facteurs économiques ; elle ne repose pas même seulement sur tout le contenu du débat. La qualité des échanges et leur contexte ont aussi une incidence sur la tournure que prend la négociation. Cette constatation a été mise en évidence, récemment, par Peterson et Tracy⁴² dans une analyse qui relie différentes variables du comportement au succès de la négociation. Cette analyse met l'emphase sur l'importance des facteurs de comportement et d'autres facteurs non économiques. Dans une autre étude de même nature, Tracy avait déjà, deux ans plus tôt, avancé sensiblement les mêmes conclusions en constatant que « certains facteurs non économiques qui influencent la négociation collective sont directement reliés aux dispositions personnelles du négociateur quant au règlement du nouveau contrat⁴³ ».

D'autres auteurs, à diverses époques, se sont penchés sur ce problème à un niveau moins global ; ils ont étudié les caractéristiques des négociateurs et les facteurs non économiques, ainsi que leur influence respective sur le dénouement de la négociation. Nous

41. Un tableau reproduit à la fin de l'annexe résume succinctement les travaux mentionnés dans cette annexe.

42. R.B. PETERSON et L.N. TRACY, « A Behavioral Model of Problem-Solving in Labour Negotiation », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 14, No. 2, July 1976, pp. 159-173.

43. Lane TRACY, « The Influence of Non-Economic Factors on Negotiations », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 27, No. 2, January 1974, p. 214.

les regrouperons selon que leurs écrits s'intéressent à des facteurs qui relèvent de la situation ou à des dispositions personnelles des individus.

B. Facteurs relevant de la situation

Parmi les facteurs qui relèvent de la situation, les auteurs traitent des éléments suivants : les pressions temporelles, les positions de départ (demandes et offres initiales) et les concessions effectuées, les données « géographiques » (lieu et position) et enfin la présence d'une tierce partie, médiateur ou observateur.

1. Pressions temporelles

Certains chercheurs se sont interrogés sur l'impact causé par la présence de pressions temporelles sur la tournure de la négociation. Pruitt et Drews⁴⁴ ont, il y a une douzaine d'années, mené une recherche en laboratoire où les sujets devaient négocier le prix d'un bien. Un élément de l'expérience c'est qu'un événement imprévu pouvait arrêter le jeu à tout moment. La probabilité que cet événement se produise déterminait l'intensité des pressions.

Les conclusions que les auteurs ont tirées de cette expérience se résument comme suit : des pressions temporelles fortes entraînent une approche plus souple ; ceci implique des demandes plus faibles, des concessions plus larges, une baisse du niveau d'aspiration et des échanges plus francs (moins de bluff de la part des négociateurs).

2. Positions de départ et concessions subséquentes

Au sujet des positions de départ et de l'importance des concessions subséquentes, l'expérience de Chertkoff et Conley⁴⁵ a éclairé les conclusions contradictoires d'autres auteurs qui avaient traité du problème avant eux. Siegel et Fouraker⁴⁶ avaient soutenu qu'une stratégie efficace consistait à faire des demandes initiales élevées et à maintenir le taux de concessions au minimum : selon eux, le fait de faire des concessions entraînait une élévation du niveau d'aspiration chez la partie adverse. De son côté, Osgood⁴⁷

44. Dean G. PRUITT et Julie Latané DREWS, « The Effects of Time Pressures, Time Elapsed, and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 5, No. 1, January 1969, pp. 43-60.

45. Jerome CHERTKOFF et Melinda CONLEY, « Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, January 1967, pp. 181-185.

46. L.E. FOURAKER et S. SIEGEL, *Bargaining Behavior*, New York, McGraw-Hill, 1963.

47. C.E. OSGOOD, *An Alternative to War and Surrender*, Urbana, University of Illinois Press, 1962.

prétendait, au contraire, que plus une partie fait de concessions, plus elle incite l'autre partie à agir de même. Chertkoff et Conley ont confirmé la thèse de Siegel et Fouraker en la nuancant quelque peu ; selon eux, l'observation d'Osgood est valable mais uniquement quant au rythme des concessions. Des concessions fréquentes de la part d'un négociateur entraînent effectivement davantage de concessions de la partie adverse ; cependant, même s'ils adoptent le rythme des concessions de la partie adverse, les négociateurs n'en adoptent pas nécessairement la taille, ce qui limite d'autant la validité du principe d'Osgood.

Dans une expérience du même type que celle de Chertkoff et Conley, effectuée à la même époque, Liebert, Smith, Hill et Kieffer ⁴⁸ observent que le résultat de la négociation est affecté à la fois par les possibilités de gains auxquelles chacune des parties s'attend (niveau d'aspiration) et par les attitudes manifestées dans la première offre de la partie adverse (possibilité concrète de la réaliser) : l'interaction de ces deux variables influence le comportement des négociateurs puisqu'en négociation, la stratégie veut que la demande initiale soit toujours au-delà de ce qui est véritablement désiré et que les ajustements se fassent selon la perception graduelle de la position réelle de l'autre partie.

Quelques années plus tard, Yukl ⁴⁹ a mené deux expériences de laboratoire afin de connaître, premièrement, la relation entre les offres initiales et la taille des concessions d'une partie sur le comportement de la partie adverse et, deuxièmement, l'influence que peuvent avoir les offres d'une partie sur le niveau d'aspiration de la partie opposée. En se basant sur les résultats de ses prédécesseurs et sur ses propres expériences, il conclut que des offres de départ peu favorables à l'adversaire constituent une stratégie efficace pour faire baisser le niveau d'aspiration de l'autre et donc, obtenir des demandes moins exigeantes. La taille et la fréquence des concessions ont aussi un rôle de premier plan puisque Yukl constate, d'une part, que des concessions faibles font paraître plus fort (ceci ayant sans doute un impact sur le moral et le niveau d'aspiration de la partie en cause) et, d'autre part, que des concessions faibles mais fréquentes entraînent, chez la partie opposée,

48. Robert M. LIEBERT, William P. SMITH, J.H. HILL et Miriam KIEFFER, « The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 4, October 1968, pp. 431-441.

49. Gary YUKL, « Effects of the Opponent's Initial Offer, Concession Magnitude, and Concession Frequency on Bargaining Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, No. 3, September 1974, pp. 323-335 ; « Effects of Information, Payoff Magnitude, and Favorability of Alternative Settlement on Bargaining Outcomes », *Journal of Social Psychology*, Vol. 98, No. 2, April 1976, pp. 269-282.

une augmentation du rythme des concessions ; la stratégie qui semble optimale consisterait donc en des offres peu favorables, assorties de concessions fréquentes mais relativement faibles, allant ainsi dans le sens de Osgood. Contrairement à Chertkoff et Conley, Yukl considère la fréquence des concessions plus importante que leur taille dans l'élaboration d'une stratégie de négociation.

Quelques années plus tôt, Komorita et Barnes⁵⁰ laissaient entendre que la contradiction opposant le modèle de Siegel et Fouraker à celui d'Osgood pouvait se résoudre en tenant compte des pressions qui existent au moment où la concession est faite. Les résultats de deux expériences qu'ils nous livrent démontrent que le taux de convergence des offres est plus grand lorsque des pressions s'exercent sur les deux parties ; une partie concédera davantage lorsque la pression pèse sur elle ; inversement, lorsque cette pression s'exerce sur l'adversaire, elle concédera moins. La controverse Siegel-Fouraker v. Osgood pourrait ainsi se résoudre en considérant qu'« une stratégie de fermeté peut être très efficace contre une partie soumise à des pressions qui la poussent à régler, mais ne le serait pas contre une partie qui ne serait pas soumise à de telles pressions »⁵¹.

3. Environnement physique

Toujours en considérant des facteurs relevant de la situation, Shaw⁵² mentionne que certains éléments « géographiques » accordent un avantage psychologique à une partie par rapport à l'autre. Après avoir dépouillé la littérature sur ce sujet, Rubin et Brown⁵³ constatent que l'identification de l'endroit de négociation à une des parties lui confère un avantage au départ, puisqu'elle détiendra déjà un certain pouvoir sur un élément de la rencontre avant même qu'elle ne se produise.

Dans cette optique, quelques années plus tôt, Mehrabian et Diamond⁵⁴ apportaient des informations complémentaires ; trois expériences mettant en présence des individus qui ne se connais-

50. S.S. KOMORITA et Marc BARNES, « Effects of Pressures to Reach Agreement in Bargaining », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 13, No. 3, November 1969, pp. 245-252.

51. *Ibid.*, p. 248.

52. Jerry I. SHAW, « Situational Factors Contributing to a Psychological Advantage on Competitive Negotiations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 19, No. 2, August 1971, pp. 251-260.

53. Jeffrey Z. RUBIN et Bert B. BROWN, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, 1975, pp. 81-91.

54. Albert MEHRABIAN et Shirley G. DIAMOND, « Effects of Furniture Arrangement, Props, and Personality on Social Interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 20, No. 1, January 1971, pp. 18-30.

sent pas montrent que la distance physique séparant deux personnes a moins d'effet que leur orientation l'une par rapport à l'autre sur leur propension à entamer la conversation ; on remarque aussi que plus les sujets sont rapprochés, moins ils sont relaxés. De plus, lorsque les sujets sont installés côte à côte, les échanges sont moins nombreux ; cette position semble donc défavoriser l'interaction. Cette conclusion a déjà été avancée par Sommer⁵⁵, pour qui la position favorisant le plus une interaction positive est celle qui place les sujets à un angle de 90°.

Michael Argyle et Janet Dean⁵⁶ expriment une opinion semblable quant à la position la plus favorable à la discussion ; ainsi, en s'installant au coin d'une table, par exemple, il y a proximité physique sans qu'il y ait pour autant face-à-face. La possibilité d'établir des contacts visuels permet donc de meilleurs échanges, en fournissant un moyen de transmettre certaines informations. Ces contacts doivent toutefois être limités afin d'éviter l'apparition d'angoisse ; en effet, un bris d'équilibre entre les deux personnes peut mettre en œuvre des mécanismes compensatoires.

4. Intervention d'un médiateur

Le facteur le plus souvent considéré comme susceptible de modifier le déroulement de la négociation est d'emblée la présence d'un médiateur. De nombreux auteurs se sont penchés sur son rôle et sur l'impact que peut avoir sa seule présence dans la tournure des événements.

D'après une expérience tenue en laboratoire, Neil Vidmar⁵⁷ considère que l'apport d'un médiateur est variable et doit être évalué avant tout en fonction de la nature et des dimensions du conflit. Ainsi, dans une situation où le conflit n'est pas majeur, l'intervention d'un médiateur peut nuire à sa résolution : il risque de brouiller les cartes plus que d'aider les parties avec des solutions positives.

Pruitt et Johnson⁵⁸ se sont interrogés sur l'opportunité pour un médiateur de présenter des suggestions. Leur étude empirique démontre que les suggestions d'un médiateur favorisent la résolution d'un conflit quand les négociateurs sont tenus à la fois par

55. Robert SOMMER, « Small Group Ecology », *Psychological Bulletin*, Vol. 67, 1967, pp. 145-161.

56. Michael ARGYLE et Janet DEAN, « Eye-Contact, Distance and Affiliation », *Sociometry*, Vol. 28, No. 3, 1965, pp. 289-304.

57. Neil VIDMAR, « Effects of Representational Roles and Mediators on Negotiation Effectiveness », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, No. 1, January 1971, pp. 48-58.

58. Dean G. PRUITT et Douglas F. JOHNSON, « Mediation as an Aid to Face Saving in Negotiation », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 14, No. 3, 1970, pp. 239-246.

l'obligation de faire des concessions et par celle de maintenir une image de force. Le médiateur devient alors celui qui les décharge de l'humiliation liée au fait de concéder. « La médiation, disent Pruitt et Johnson, fournit au négociateur le moyen de sauver la face et de reculer sans ressentir qu'il a capitulé ⁵⁹. »

Plus tôt, Charles Rehmus ⁶⁰ avait conclu que dans une situation sans issue, l'apport de nouveaux éléments est toujours positif ; ainsi, lors d'une impasse, la présence d'un médiateur a nécessairement des répercussions bénéfiques, en apportant du changement. De plus, Rehmus avait manifesté son accord avec d'autres auteurs pour qui l'efficacité du médiateur est liée à son habilité à prendre toute la pression sur ses épaules afin de permettre aux parties de sortir de l'impasse.

Auparavant, Landsberger ⁶¹ s'était davantage interrogé sur les caractéristiques d'un médiateur efficace. Il avait demandé à des négociateurs, autant patronaux que syndicaux, de classer par ordre d'importance les qualités d'un bon médiateur. Ce classement portait sur dix points d'évaluation. Les ordonnancements proposés permettent de conclure que les caractéristiques intellectuelles sont les plus importantes. Il faut noter que les évaluations des négociateurs ne diffèrent pas systématiquement relativement à leur appartenance, patronale ou syndicale.

Dans une courte analyse sur le rôle de la médiation dans les conflits de travail, Hubert Touzard ⁶² définit la médiation comme un moyen de pallier aux maladroitures des négociateurs. En effet, il décrit le médiateur comme celui qui répare les pots qui n'auraient pas été cassés si les négociateurs avaient été plus habiles. Ainsi, il affirme que

la tâche du médiateur semble être surtout une tâche de facilitation du fonctionnement du groupe, à la fois sur le plan du contenu et de la forme avec une prédominance du rôle d'entretien, c'est-à-dire la régulation de l'affectivité au sein du groupe ⁶³.

Dans un article plus récent ⁶⁴, il relate deux expériences de médiation tentées dans des contextes de négociation différents

59. *Ibid.*, p. 248.

60. Charles REHMUS, « The Mediation of Industrial Conflict : A Note on the Literature », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 9, No. 1, 1965, pp. 118-126.

61. Henry LANDSBERGER, « The Behavior and Personality of the Labor Mediator : the Parties Perception of Mediator Behavior », *Personnel Psychology*, Vol. 13, 1960, pp. 329-347.

62. Hubert TOUZARD, « La médiation dans les conflits de travail », Notes critiques, *Sociologie du travail*, Vol. 10, 1968, pp. 91-102.

63. *Ibid.*, p. 101.

64. Hubert TOUZARD, « L'influence du comportement du médiateur sur la performance de groupes de négociation et les processus de résolution du conflit », *Bulletin de psychologie*, Vol. 28, Nos. 9-12, 1974-75, pp. 471-487.

(négociation interculturelle et relations du travail). En relations industrielles, il constate que les médiateurs qui sont centrés sur la tâche sont plus efficaces que ceux qui sont orientés vers les relations interpersonnelles ; l'observation implique que les négociateurs ont une volonté plus forte de résoudre le conflit. Touzard conclut :

pour que les groupes de négociation soient efficaces, il faut que se réalise un isomorphisme entre contenu de la négociation et comportement du médiateur ⁶⁵.

Pour sa part, Van den Hove ⁶⁶ voit la médiation dans une perspective plus sociologique :

La médiation est, en effet, un phénomène de communication et d'influence sociale qui tend à modifier les attitudes et les perceptions des parties, tout en respectant leur indépendance et leur liberté d'action ⁶⁷.

Dans une étude théorique, il soutient que la médiation a tendance à faire disparaître certains phénomènes psychologiques inhérents à des relations conflictuelles, tels que l'anxiété et la suspicion. Cette forme d'intervention permet d'insérer dans le débat des variables négligées par les parties étant donné la simplification excessive engendrée par les tensions existantes. L'auteur met en relief trois caractéristiques fondamentales de la médiation :

- 1° la relation face à face se mue en une relation triangulaire, qui favorise le règlement du conflit ;
- 2° il se crée un nouvel arrangement des communications, assainissant les perceptions et favorisant l'ouverture des esprits ;
- 3° la présence d'un médiateur favorise l'émergence de nouvelles solutions : elle permet à la discussion qui s'était cristallisée autour d'hypothèses sans issue de se concentrer sur de nouvelles possibilités.

Van den Hove constate aussi qu'en certaines occasions, la seule présence d'une troisième personne (simple observateur, par opposition au médiateur) apportera une stimulation à la communication et qu'elle suscitera un nouveau départ dans l'échange. La perception des parties sera en effet modifiée par l'insertion d'une variable supplémentaire qui aura possiblement une influence sur leur comportement. Cependant, il considère que cette présence d'un obser-

65. *Ibid.*, p. 486.

66. Didier Van den HOVE, « Conflit, médiation et observation, analyse théorique », *Revue de psychologie et des sciences de l'éducation*, Vol. 7, No. 3, 1972, pp. 279-308.

67. *Ibid.*, p. 286.

vateur peut parfois avoir des répercussions négatives rendant les négociateurs mal à l'aise. Il donne donc préséance à la médiation sur l'observation.

On peut ainsi émettre l'hypothèse que la médiation tend à réduire l'incertitude et l'ambiguïté des rôles, à diminuer le niveau d'excitation générale de l'individu et à favoriser les réponses d'adaptation ⁶⁸.

Les analyses théoriques de Van den Hove sont fondées sur des constatations empiriques réalisées plus tôt ⁶⁹. En plaçant des sujets dans une situation de négociation d'un contrat, il avait tenté de voir la relation entre la présence d'un médiateur ou d'un observateur et le nombre d'accords conclus. Il répartit ses sujets en deux catégories, selon leur niveau de complexité cognitive. À partir d'une telle mise en scène, il a tiré les conclusions suivantes :

- 1° la médiation semble avoir un effet plus prononcé sur le nombre d'accords conclus chez les sujets cognitivement simples que chez les complexes ;
- 2° la présence d'un observateur entraîne une réduction prononcée du nombre des accords, plus spécialement lorsque la zone de contrats est large ; cette présence augmenterait le désir de réaliser de plus forts gains ;
- 3° le nombre des accords conclus dans le temps est assez constant dans le cas de la médiation ; ceci confirmerait l'hypothèse que, malgré les avantages de la médiation, les négociateurs se sentent moins libres en présence d'un médiateur.

Un dernier point, d'une autre nature mais fort important, montre la possibilité d'un effet négatif dans l'intervention d'un médiateur. Bigoness ⁷⁰, suite à une étude empirique, constate que des négociateurs qui peuvent recourir à la médiation sont souvent moins efficaces. Ils cherchent à se retrancher derrière le médiateur ; ils lui laissent l'initiative et la responsabilité de l'innovation.

Telles sont les grandes conclusions des principaux auteurs qui ont étudié les facteurs de situation.

68. *Ibid.*, p. 300.

69. Didier Van den HOVE, « Influence de la médiation et de la présence d'un observateur sur le nombre des accords conclus dans une négociation », *Bulletin du C.E.R.P.*, Vol. 19, No. 2, 1970, pp. 131-153.

70. William J. BIGONESS, « Effects of Locus of Control and Style of Third Party Intervention Upon Bargaining Behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 1, June 1976, pp. 305-312.

C. Facteurs relevant des individus

On peut regrouper les facteurs qui relèvent directement des négociateurs en tant qu'individus comme suit : la représentativité des négociateurs et leur personnalité, l'image qu'ils ont à défendre, les niveaux d'aspiration qu'ils incarnent et le langage non verbal qu'ils peuvent utiliser en plus de la communication verbale traditionnelle.

1. Représentativité des négociateurs

Haccoun et Klimoski⁷¹ se sont attardés à examiner la représentativité des négociateurs. Ils ont voulu savoir dans quelle mesure l'origine de leur mandat (pourquoi ils ont été choisis) et le lien qui les unit à leurs mandants ont des répercussions sur leur efficacité. Pour trouver une réponse à ces questions, ils simulent une négociation : ils forment trente-six groupes de trois personnes. Chacun de ces groupes doit discuter l'ordonnancement de quinze items nécessaires à la survie sur la lune ; après avoir discuté entre eux, les membres de ces groupes se choisissent un représentant, selon ses compétences ou son amabilité, avec le mandat d'aller négocier cet ordonnancement avec le représentant d'un autre groupe. Par la suite, ces représentants sont évalués par leurs mandants ou par des étrangers. On constate que les négociateurs élus pour leur compétence sont plus efficaces : les résultats de leur négociation sont plus près de leurs positions initiales, alors que ceux qui ont été élus pour leur gentillesse ont moins tendance à tenir aux positions initiales et sont davantage portés à opter pour un règlement favorisant également les deux parties. Des résultats semblables valent aussi quant à leur mode d'évaluation : les négociateurs qui seront évalués par leurs pairs cèdent moins sur leurs positions que ceux qui savent qu'ils seront évalués par des étrangers. L'expérience démontre donc que plus le négociateur est représentatif de son groupe, plus il est efficace.

De son côté, Neil Vidmar reprend ce thème de la représentativité du négociateur⁷² sous un autre angle. Parce que le rôle du négociateur est double (il doit à la fois représenter ses pairs et tenter d'en arriver à une entente avec la partie adverse) il se peut qu'il soit confronté à des situations où ces deux aspects viennent en contradiction. Vidmar établit cette dualité en situation expérimentale : il démontre que des négociateurs peuvent à la fois être

71. Robert HACCOUN et Richard J. KLIMOSKI, « Negotiator Status and Accountability Source : A Study of Negotiator Behavior », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, No. 3, December 1975, pp. 342-359.

72. Neil VIDMAR, *op. cit.*

sympathiques aux positions défendues par la partie adverse et rester liés à celles de leur groupe de référence.

Blake et Mouton, dans une de leurs nombreuses études sur le fonctionnement des groupes⁷³, étaient déjà arrivés à des conclusions semblables. Comme le mandat des négociateurs fixe les limites à l'intérieur desquelles ils doivent effectuer une entente, leur évaluation dépendra du respect de ce mandat. Cependant, en certaines occasions, la logique voudrait que le négociateur fasse un pas au-delà de ces limites ; les auteurs constatent qu'en pareilles circonstances, c'est-à-dire en situation de conflit d'intérêts, la loyauté au groupe prime généralement sur la logique, ce qui a souvent pour conséquence de conduire les négociations à une impasse.

Les mêmes auteurs expliquent cette constatation par le fait que les individus ont souvent tendance à évaluer la position de leur groupe comme la meilleure ; une telle conviction réduit l'anxiété que la situation inverse pourrait occasionner. Blake et Mouton⁷⁴ expliquent cette surévaluation par les distorsions perceptuelles relevées chez les individus en cause, distorsions qui sont dues à l'appartenance au groupe et à la familiarité avec les raisons qui sous-tendent les positions adoptées par le groupe. De plus, à cause de la répétition incessante des objectifs attribués à la négociation, l'importance de gagner finit par prendre des proportions démesurées, faisant ainsi naître une surévaluation de leurs propres positions.

Ce thème est repris par les mêmes auteurs dans un autre de leurs articles⁷⁵ : une expérience menée dans le cadre d'un programme de formation en relations humaines leur permet de conclure que l'identification au groupe fausse la perception des membres du groupe. Ceux-ci, en effet, ont tendance à croire qu'eux seuls ont des éléments de solution, alors que la partie adverse, en fait, partage peut-être certains de ces éléments de solution avec eux : ils s'identifient tellement à leur groupe de référence qu'ils ne perçoivent plus les points de solution qu'ils ont en commun avec la partie adverse.

73. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, « Loyalty of Representatives to Ingroup Positions During Intergroup Competition », *Sociometry*, Vol. 24, No. 2, June 1961, pp. 177-183.

74. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, « Overevaluation of Own's Group Position in Intergroup Competition », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 64, No. 2, March 1962, pp. 237-238.

75. Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, « Comprehension of Points of Communality in Competing Solutions », *Sociometry*, Vol. 25, No. 1, March 1962, pp. 56-63.

2. Personnalité des négociateurs

La personnalité des négociateurs soulève plusieurs questions. Schlenker, Helm et Tedeshi ⁷⁶ se sont particulièrement intéressés au problème de la confiance interpersonnelle. Afin d'apprécier l'impact de la personnalité et de certaines variables circonstancielles sur la confiance interpersonnelle, ces auteurs ont étudié cette relation à l'aide d'un jeu de négociation du type « dilemme du prisonnier » ⁷⁷. Selon leurs observations, les gens dont la personnalité est coopérative perçoivent les gens autour d'eux comme étant coopératifs ou compétitifs, dépendamment des cas ; au contraire, ceux dont la personnalité est compétitive voient leur entourage comme uniquement composé de gens compétitifs. Ces attitudes ont un effet direct sur le degré de confiance accordé à l'interlocuteur. Ce degré de confiance est, à plus long terme, influencé par les comportements du communicateur dans le passé : en effet, plus un individu agit conformément à ses avancés, plus il inspire confiance. Une autre constatation retient notre attention : cette expérience permet de voir que lorsqu'une personne perd en attirance après avoir frustré son interlocuteur par certains comportements, elle tend à gagner en position de force perçue.

Giffin ⁷⁸, lui aussi, met l'emphase sur l'importance des composantes de la personnalité dans l'établissement d'un climat de confiance entre les interlocuteurs. Selon lui, l'image de l'émetteur joue un rôle certain sur la confiance que le récepteur accorde au message transmis. Giffin s'interroge sur la nature et la source des variables qui affectent la perception de l'image de l'émetteur par le récepteur. Un inventaire des recherches ayant trait à ce sujet lui permet de dresser une liste des principales caractéristiques qui favorisent la mise en confiance : l'expertise, la fiabilité, les intentions positives, le dynamisme et l'attirance personnelle.

76. Barry R. SCHLENKER, Bob HELM et James T. TEDESHI, « The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, No. 3, March 1973, pp. 419-427.

77. Il s'agit d'un jeu à somme non nulle ou à motivation mixte, c'est-à-dire où les adversaires ont la possibilité de choisir une stratégie de compétition ou de coopération. L'anecdote d'où le jeu tire son nom est la suivante : deux prisonniers, accusés du même crime, se trouvent dans deux cellules différentes et ne peuvent communiquer entre eux ; ils ne peuvent être condamnés que si l'un ou l'autre avoue ; mais la condamnation sera plus sévère contre celui qui niera sa culpabilité si l'autre avoue, et celui-ci sera libéré. Est-il plus avantageux de nier ou d'avouer ? Voir Hubert TOUZARD, *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, Presses universitaires de France, 1977, pp. 56-58 ; A. RAPOPORT et A.M. CHAMMAH, *Prisoner's Dilemma. A Study in Conflict and Cooperation*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1965.

78. Kim GIFFIN, « The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in Communication Process », *Psychological Bulletin*, Vol. 68, No. 1, July 1967, pp. 104-120.

Plus récemment, Johnson⁷⁹ a effectué un regroupement des travaux de recherches portant sur la relation communication — comportement coopératif. Dans cette étude, il définit la communication comme « tout comportement, verbal ou non verbal, perçu par une autre personne⁸⁰ ». Il remarque d'abord que les stratégies contingentes (celles qui constituent une réponse à la stratégie de l'autre partie) favorisent davantage la coopération. Il note aussi qu'un changement brusque de comportement a des répercussions sur celui des autres participants ; ainsi, le fait de passer d'une attitude de forte concurrence à une attitude de forte coopération suscite plus de coopération que si cette stratégie était employée dès le début.

Johnson regroupe ensuite les autres jeux de négociation sous deux grandes catégories : ceux qui, en plus des comportements, utilisent des messages verbaux et ceux qui utilisent à la fois des messages verbaux et non verbaux. Dans cette dernière catégorie, il remarque que la transmission des messages non verbaux facilite souvent la compréhension des messages verbaux pouvant comporter certaines ambiguïtés. Il note enfin que la transmission de messages qui appellent la coopération a souvent pour conséquence d'augmenter cette coopération.

Il y a plusieurs années, Thibaut et Coules⁸¹ s'étaient penchés sur le délicat problème de l'hostilité interpersonnelle et du rôle de la communication sur sa réduction. Les résultats de leurs expériences de laboratoire démontrent que des sujets ayant l'occasion de communiquer avec leur antagoniste manifestent par la suite moins d'animosité envers cette personne ; de plus, ils remarquent que ce changement d'attitude est proportionnel aux dispositions positives que peuvent avoir les sujets avant l'interaction.

Dans une étude qui remonte à la même époque, Haire⁸² fait les constatations suivantes. Demandant à des représentants syndicaux et patronaux d'évaluer la personnalité de certaines personnes à partir de leurs photos, il constate que la description varie selon qu'on présente la photo comme celle d'un syndicaliste ou d'un patron ; cette description varie aussi, évidemment, selon l'appartenance de la personne qui en fait la description. De plus, en

79. David W. JOHNSON, « Communication and the Inducement of Cooperative Behavior In Conflicts : A Critical Review », *Speech Monographs*, Vol. 41, No. 1, March 1974, pp. 64-78.

80. *Ibid.*, p. 66.

81. John THIBAUT et John COULES, « The Role of Communication in the Reduction of Interpersonal Hostility », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 47, 1952, pp. 770-777.

82. Mason HAIRE, « Role-Perception In Labor-Management Relations : An Experimental Approach », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 8, 1955, pp. 204-216.

analysant le contenu d'une négociation pour en dégager les comportements des individus, Haire constate encore une fois que l'appartenance influence la perception des rôles.

Quelques années plus tard, Atthowe⁸³ a voulu savoir comment, en situation de conflit, deux individus en arrivent à effectuer une prise de décision conjointe et dans quelles conditions cette prise de décision peut être efficace. L'expérience menée lui a permis de constater que les décisions les plus rationnelles sont prises dans des conditions où le conflit entraîne le moins de risques. Plus le risque et l'incertitude augmentent, plus la prise de décision devient inefficace et irrationnelle. D'autre part, l'auteur remarque que la stratégie la plus employée est celle qui comporte le moins de risques : les opposants laissent de côté les solutions innovatrices et privilégient du même coup les plus conservatrices.

Plus récemment, Eiser et Tajfel⁸⁴ se sont intéressés au rôle de l'information relative aux valeurs de l'adversaire et à son influence sur le comportement de chaque partie. Ils concluent que dans des situations où un participant ignore la structure des coûts et des bénéfices de son adversaire, il a tendance à en inférer une. De plus, quand les adversaires sont en situation de concurrence, ils désirent obtenir plus d'information sur la valeur des gains de l'autre partie afin de contrôler ses bénéfices plutôt que ses coûts. Ces quelques études nous éclairent sur l'importance des attitudes des individus impliqués dans la négociation.

3. Image à défendre

De son côté, Brown⁸⁵ envisage le problème des comportements en négociation sous un éclairage tout à fait différent. Il considère que les comportements adoptés en situation de négociation dépendent, dans une large mesure, du besoin que ressentent les négociateurs de préserver leur image. Une expérience basée sur le jeu des camions⁸⁶ permet de constater qu'en situation de négociation, une lutte interpersonnelle peut s'installer et nuire considérablement

83. John M. ATTHOWE Jr., « Interpersonal Decision Making : The Resolution of a Dyadic Conflict », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 62, No. 1, 1961, pp. 114-119.

84. Richard J. EISER et Henri TAJFEL, « Acquisition of Information in Dyadic Interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 23, No. 3, September 1972, pp. 340-345.

85. Bert B. BROWN, « The Effects of Need to Maintain Face on Interpersonal Bargaining », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 1, January 1968, pp. 107-122.

86. *Ibid.*, pp. 110-111. Le jeu des camions introduit la possibilité pour les participants d'utiliser les menaces. M. DEUTSCH et R.M. KRAUS, « The Effects of Threat Upon Interpersonal Bargaining », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 61, 1960, pp. 181-189. Voir aussi H. TOUZARD, *op. cit.*, pp. 233, 238-239.

au déroulement efficace de la négociation. Ainsi, un participant au jeu ayant perdu la face tentera de se venger de son adversaire en lui infligeant certaines sanctions, même s'il s'expose ainsi à augmenter ses propres coûts. En d'autres mots, il est important pour un individu en situation d'être évalué de paraître fort, au risque même d'obtenir des résultats inférieurs à ceux qu'il aurait pu obtenir en acceptant de subir certaines humiliations.

4. Niveaux d'aspiration

Toujours en contexte de laboratoire, Lewis et Pruitt⁸⁷ ont mené une étude qui leur a permis de constater qu'en situation distributive (ce qui est généralement le cas en négociation collective), des niveaux d'aspiration élevés rendent la négociation quasi impossible. Dans leur expérience, où il s'agissait de négocier un contrat de vente, des sujets aux aspirations élevées ont tendance à découvrir des solutions innovatrices s'ils se trouvent en situation intégrative : les solutions sont alors profitables aux deux parties. Placés en situation distributive, la plupart des sujets ne mènent pas les négociations à terme, parce que leurs positions semblent irréconciliables. Ceci amène les auteurs à conclure :

*La notion d'un seul processus de négociation intégrative mise de l'avant par les théoriciens est fausse ; le processus par lequel on trouve de nouvelles avenues en négociation diffère en fonction des niveaux d'aspiration*⁸⁸.

Dans cette veine, Harsanyi⁸⁹ avait déjà proposé une approche économique du phénomène de la négociation. Son étude, purement théorique, part de l'idée que si chacune des parties connaissait parfaitement bien la courbe d'utilité de l'opposant (son attitude vis-à-vis le risque et ses préférences), toute négociation deviendrait bientôt vide de sens. Dans des conditions où les parties qui s'opposent ne connaissent pas leurs courbes d'utilité réciproques, Harsanyi suppose qu'une partie ayant un comportement rationnel ne peut s'attendre à ce que son opposant agisse autrement qu'elle ne le ferait elle-même dans une situation similaire. Ceci l'amène à conclure que les niveaux d'aspiration des négociateurs se conditionnent l'un l'autre, et que la compatibilité entre les concessions finales des deux parties n'est pas nécessairement le reflet de leurs attentes mutuelles, mais plutôt le résultat d'un ajustement de ces attentes pendant la durée des négociations.

87. Stephen A. LEWIS et Dean G. PRUITT, « Orientation, Aspiration Level and Communication Freedom in Integrative Bargaining », *Proceedings, 79th Annual Convention APA, 1971*, Vol. 6, Pt. 1, pp. 221-222.

88. *Ibid.*, p. 222.

89. John C. HARSANYI, « Bargaining in Ignorance of the Opponent's Utility Function », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 6, No. 1, March 1962, pp. 29-38.

5. Langage non verbal

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les formes que peut prendre la communication. De façon générale, Miller⁹⁰ remarque qu'en acceptant les normes de la culture, les individus font acte de communication, puisqu'ils transmettent alors leur acceptation d'être traités selon ces normes. La même constatation peut s'appliquer à des situations moins générales. Miller remarque aussi que bon nombre des sources de communication sont inconscientes. Il en va de même, par exemple, des gestes, des mouvements des yeux, des tics, du ton de la voix.

Mehrabian et Wiener⁹¹ s'étaient déjà penchés sur des aspects particuliers de cette question. Les effets d'une communication écrite sont facilement pressentis, puisqu'elle ne prête que peu ou pas à interprétation ; les effets d'une communication verbale sont plus difficiles à prévoir, parce qu'en plus du contenu du message, les intentions de l'émetteur peuvent se laisser percevoir par le ton de sa voix. Mehrabian et Wiener ont voulu savoir, dans une communication jugée à la fois d'après son contenu et d'après le ton sur lequel elle était transmise, lequel de ces deux éléments avait le plus d'impact sur l'interprétation du message. Pour ce faire, ils ont fait évaluer par quarante-cinq sujets l'attitude d'un émetteur selon le contenu seulement, selon le ton seulement ou selon une combinaison de ces deux éléments. Ils ont constaté que le ton de la voix s'avère le plus important véhicule des intentions des interlocuteurs.

Dans une étude théorique, Ekman et Friesen⁹² traitent de la communication non verbale et de son rôle pour détecter les véritables attitudes. Ils mentionnent ainsi que les vides d'interprétation souvent laissés dans la communication verbale sont généralement comblés par des données non verbales. De plus, lors d'une interaction, les sujets en cause peuvent recourir à la simulation pour cacher des informations qu'ils ne veulent pas donner ou encore pour tromper leur interlocuteur. Ils considèrent ces interactions trompeuses sous trois aspects :

- 1° l'importance de l'intention de tromper et la conscience de cette intention ; en négociation, les deux sont généralement présentes chez les deux parties ;
- 2° les rôles adoptés par les interlocuteurs, qui sont de deux types : celui du trompeur et celui du détecteur de tromperie ; en négociation, « les deux parties ont également tendance à faire

90. George A. MILLER, « Nonverbal Communication », in *Communication, Language and Meaning, Psychological Perspectives*, 1973, pp. 231-241.

91. Albert MEHRABIAN et Morton WIENER, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, No. 1, May 1967, pp. 109-114.

92. Paul EKMAN et Wallace V. FRIESEN, « Nonverbal Leakages and Clues to Deception », *Psychiatry*, Vol. 32, No. 1, February 1969, pp. 88-106.

ressortir les rôles de trompeur et de détecteur, et elles sont conscientes que les deux rôles sont d'importance capitale pour chacune ⁹³ ».

- 3° l'effet par rapport aux attitudes de collaboration ou d'antagonisme ; les deux parties désirent généralement cacher leurs informations mais découvrir celles de la partie adverse, ce qui ne favorise pas nécessairement la collaboration.

Le langage non verbal est perçu comme un moyen efficace de connaître les intentions de l'interlocuteur. À cet effet, Ekman et Friesen mentionnent que la figure est le meilleur instrument de transmission, autant comme émetteur de message que de réponse (« feedback »).

Un groupe de chercheurs de l'Université d'Oxford ⁹⁴ s'est aussi intéressé à la communication de certaines attitudes par signaux verbaux et non verbaux. Ils partent de l'hypothèse d'Argyle selon laquelle

... le langage évolue et (qu') il est normalement utilisé pour communiquer des renseignements concernant des événements extérieurs aux locuteurs, tandis que le code non verbal est utilisé, par les êtres humains et les primates non humains, pour établir et maintenir des relations interpersonnelles ⁹⁵.

Sur cette base, l'équipe d'Oxford a mené une étude empirique pour soupeser l'importance relative de ces signaux les uns par rapport aux autres dans la transmission des attitudes interpersonnelles. Ils ont pu vérifier les hypothèses suivantes :

- 1° l'effet du signal non verbal est plus frappant que celui du signal verbal, le premier révélant davantage les considérations interpersonnelles ;
- 2° les signaux non verbaux ont pour effet de multiplier le signal verbal, dans le cas où ce dernier n'est pas neutre ;
- 3° les sujets féminins sont généralement plus affectés par les signaux non verbaux, ce qui souligne les différences individuelles dans la perception des stimuli de cette nature.

* * *

Les études que nous avons recensées permettent de conclure que les facteurs de situation et les facteurs personnels exercent, directement ou indirectement, une influence considérable, bien que souvent méconnue des participants eux-mêmes, sur le déroulement de la négociation.

93. *Ibid.*, p. 92.

94. Michael ARGYLE, Veronica SALTER, Hilary NICHOLSON, Marilyn WILLIAMS et Phillip BURGESS, « La communication des attitudes d'infériorité et de supériorité par signaux verbaux et non verbaux », *Bulletin de psychologie*, Vol. 23, Nos. 9-10, 1969-70, pp. 540-548.

95. *Ibid.*, p. 540.

Tableau 13
Revue de la littérature

SOURCE	CONTENU
A. Généralités	
L.N. Tracy (1974)	Des facteurs non économiques sont importants dans le processus de négociation collective.
R.B. Peterson et L.N. Tracy (1976)	<i>Id.</i>
B. Facteurs relevant de la situation	
1. Pressions temporelles	
D.G. Pruitt et J.L. Drews (1969)	Des pressions temporelles fortes produisent une approche plus souple.
2. Positions de départ et concessions subséquentes	
C.E. Osgood (1962)	Plus une partie fait des concessions, plus elle incite l'autre à en faire.
L.E. Fouraker et S. Siegel (1963)	Faire des demandes initiales élevées et maintenir le taux de concessions au minimum constitue une stratégie efficace.
R.M. Liebert <i>et al.</i> (1968)	Le résultat de la négociation est affecté par le niveau d'aspiration de chaque partie et la possibilité de l'atteindre révélée par les premières contrepropositions.
J. Chertkoff et M. Conley (1969)	Des concessions fréquentes entraînent une augmentation du nombre de concessions chez la partie adverse mais n'en affectent pas nécessairement la taille.
S.S. Komorita et M. Barnes (1969)	Une partie concède davantage lorsque la pression pèse sur elle.
G. Yukl (1974, 1976)	Des offres peu favorables contribuent à faire baisser le niveau d'aspiration de l'adversaire ; la stratégie optimale est de faire des offres de départ peu favorables assorties de concessions faibles mais fréquentes.
3. Environnement physique	
M. Argyle et J. Dean (1965)	La possibilité de contacts visuels permet l'établissement de meilleurs échanges ; une surabondance de ces contacts peut créer de l'angoisse.
R. Sommer (1967)	La position favorisant le plus une interaction positive est celle qui correspond à un angle de 90° entre les sujets.
A. Mehrabian et S.G. Diamond (1971)	Plus les individus en interaction sont rapprochés, moins ils sont relaxés ; la position côte à côte défavorise l'interaction.

Tableau 13 (suite)
Revue de la littérature

SOURCE	CONTENU
J.I. Shaw (1971)	Des éléments « géographiques » peuvent créer un avantage psychologique.
J.Z. Rubin et B.B. Brown (1975)	L'identification du lieu de négociation à l'une des parties avantage celle-ci.
4. Intervention d'un médiateur	
H. Landsberger (1960)	Les caractéristiques intellectuelles sont les qualités les plus importantes chez un médiateur.
C. Rehmus (1965)	L'apport du médiateur ne peut être que positif puisque la situation est généralement sans issue lorsqu'on fait appel à lui.
H. Touzard (1968)	Le rôle du médiateur est de faciliter le fonctionnement des groupes en présence.
D.G. Pruitt et D.F. Johnson (1970)	Le médiateur est l'instrument qui permet aux négociateurs de concéder sans perdre la face.
D. Van den Hove (1970)	La présence d'un médiateur : – change la nature de la relation – assainit les communications – permet l'émergence de nouvelles avenues de solution – est plus efficace que celle d'un observateur.
N. Vidmar (1971)	L'apport d'un médiateur est fonction de la nature et de l'ampleur du conflit.
H. Touzard (1974-75)	Le comportement du médiateur doit être orienté vers le contenu des questions à débattre.
W.J. Bigoness (1976)	La possibilité de recourir à la médiation peut entraîner un manque d'initiative de la part des négociateurs.
C. Facteurs relevant des Individus	
1. Représentativité des négociateurs	
R.R. Blake et J.S. Mouton (1961)	En situation de conflit d'intérêts, la loyauté au groupe prime généralement sur la logique.
R.R. Blake et J.S. Mouton (1962)	Les négociateurs ont tendance à surévaluer leurs propres positions ; ils ne perçoivent pas les points de solution qu'ils partagent avec la partie adverse.
N. Vidmar (1971)	Des négociateurs peuvent à la fois être sympathiques aux positions de la partie adverse et rester liés à celles de leur groupe.
R. Haccoun et R.J. Klimoski (1975)	Plus le négociateur est représentatif de son groupe, plus il est efficace.

Tableau 13 (suite)
Revue de la littérature

SOURCE	CONTENU
2. Personnalité des négociateurs	
J. Thibaut et J. Coules (1952)	Des sujets qui peuvent discuter avec leur antagoniste manifestent ensuite moins d'hostilité envers lui.
J.M. Atthowe (1961)	Les décisions les plus rationnelles sont prises dans des conditions où le conflit entraîne le moins de risques.
M. Haire (1955)	L'appartenance influence la perception des rôles.
K. Giffin (1967)	L'image de l'émetteur influence la confiance que met le récepteur dans le message transmis.
R.J. Eiser et H. Tajfel (1972)	En situation de concurrence, les individus préfèrent obtenir de l'information sur les gains de l'adversaire plutôt que sur ses coûts.
B.R. Schlenker <i>et al.</i> (1973)	Les gens dont le tempérament est compétitif voient les autres comme eux, ce qui n'est pas le cas pour les gens coopératifs. Ces attitudes affectent la confiance mise dans l'interlocuteur.
D.W. Johnson (1974)	Un brusque changement de comportement affecte celui de l'adversaire.
3. Image à défendre	
B.B. Brown (1968)	Les comportements adoptés dépendent du besoin de défendre une image.
4. Niveaux d'aspiration	
J.C. Harsanyi (1962)	Les niveaux d'aspiration des négociateurs se conditionnent les uns les autres. L'entente est le résultat de cet ajustement.
S.A. Lewis et D.G. Pruitt	En situation distributive, des niveaux d'aspiration très élevés rendent la négociation quasi impossible.
5. Langage non verbal	
A. Mehrabian et M. Wiener (1967)	Le ton de la voix est le principal véhicule des intentions des interlocuteurs.
P. Ekman et W.V. Friesen (1969)	Les données non verbales complètent les données verbales ; la figure est le meilleur instrument de transmission. Les sujets simulent des attitudes pour cacher des informations qu'ils ne veulent pas dévoiler.
M. Argyle <i>et al.</i> (1969-70)	L'effet d'un signal non verbal est plus frappant que celui d'un signal verbal ; le premier accentue l'effet du second.

BIBLIOGRAPHIE

1. ARGYLE, Michael et Janet DEAN, « Eye-Contact, Distance and Affiliation », *Sociometry*, Vol. 28, No. 3, 1965, pp. 289-304.
2. ARGYLE, Michael, « Eye-Contact and Distance : A Reply to Stephenson and Rutter », *British Journal of Psychology*, Vol. 61, No. 3, August 1970, pp. 395-396.
3. ARGYLE, Michael, Veronica SALTER, Hilary NICHOLSON, Marilyn WILLIAMS et Philip BURGESS, « La communication des attitudes d'infériorité et de supériorité par signaux verbaux et non verbaux », *Bulletin de psychologie*, Vol. 23, Nos. 9-10, 1969-70, pp. 540-548.
4. ATTHOWE, John M. Jr., « Interpersonal Decision Making : the Resolution of a Dyadic Conflict », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 62, No. 1, 1961, pp. 114-119.
5. BALKE, Walter M., Kenneth R. HAMMOND et G. Dale MEYER, « An Alternate Approach to Labor-Management Relations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 3, September 1973, pp. 311-327.
6. BIGONESS, William J., « Effects of Locus of Control and Style of Third Party Intervention Upon Bargaining Behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 3, June 1976, pp. 305-312.
7. BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON, « Loyalty of Representatives to Ingroup Positions During Intergroup Competition », *Sociometry*, Vol. 24, No. 2, June 1961, pp. 177-183.
8. BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON, « Overevaluation of Own's Group Positions in Intergroup Competition », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 64, No. 3, March 1962, pp. 237-238.
9. BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON, « Comprehension of Points of Communality in Competing Solutions », *Sociometry*, Vol. 25, No. 1, March 1962, pp. 56-63.
10. BROWN, Bert R., « The Effects of Need to Maintain Face on Interpersonal Bargaining », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 1, January 1968, pp. 107-122.
11. CHERTKOFF, Jerome M. et Melinda CONLEY, « Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, January 1967, pp. 181-185.
12. CHERTKOFF, Jerome M. et James ESSER, « A Review of Experiments in Explicit Bargaining », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 12, No. 5, September 1976, pp. 464-486.
13. COLEMAN, Rick et C.R.P. FRASER, « Integrative Vs Distributive Bargaining », *Relations Industrielles*, Vol. 34, No. 3, 1979, pp. 546-562.
14. CRAIG, Alton, *A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems*, International Industrial Relations Association, Paper presented at the third World Congress, September 1973, 17 pages.
15. DUNLOP, John T., *Industrial Relations Systems*, New York, Holt-Dryden Books, Henry Holt and Co., 1958, 399 pages.
16. EISER, J. Richard et Henri TAJFEL, « Acquisition of Information in Dyadic Interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 23, No. 3, September 1972, pp. 340-345.
17. EKMAN, Paul et Wallace V. FRIESEN, « Nonverbal Leakage and Clues to Deception », *Psychiatry*, Vol. 32, No. 1, February 1969, pp. 88-106.
18. GIFFIN, Kim, « The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process », *Psychological Bulletin*, Vol. 68, No. 1, July 1967, pp. 104-120.
19. GOLDBERG, Gordon et Charles A. KIESLER, « Visual Behavior and Face-to-Face Distance During Interaction », *Sociometry*, Vol. 32, No. 1, March 1969, pp. 43-53.

20. HACCOUN, Robert et Richard J. KLIMOSKI, « Negotiator Status and Accountability Source : A Study of Negotiator Behavior », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, No. 3, December 1975, pp. 342-359.
21. HAIRE, Mason, « Role Perception in Labor-Management Relations : An Experimental Approach », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 8, 1955, pp. 204-216.
22. HARSANYI, John C., « Bargaining in Ignorance of the Opponent's Utility Function », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 6, No. 1, March 1962, pp. 29-38.
23. JOHNSON, David W., « Communication and the Inducement of Cooperative Behavior in Conflicts : A Critical Review », *Speech Monographs*, Vol. 41, No. 1, March 1974, pp. 64-78.
24. KOMORITA, S.S. et Marc BARNES, « Effects of Pressures to Reach Agreement in Bargaining », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 13, No. 3, November 1969, pp. 245-252.
25. LANDSBERGER, Henry A., « Interaction Process Analysis of the Mediation of Labor-Management Disputes », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 51, 1955, pp. 552-558.
26. LANDSBERGER, Henry A., « The Behavior and Personality of the Labor Mediator : The Parties Perception of Mediator Behavior », *Personnel Psychology*, Vol. 13, 1960, pp. 329-347.
27. LEWIS, Steven A. et Dean G. PRUITT, « Orientation, Aspiration Level, and Communication Freedom in Integrative Bargaining », *Proceedings, 79th Annual Convention, APA, 1971*, (American Psychological Association), Vol. 6, Pt. 1, pp. 221-222.
28. LIEBERT, Robert M., William P. SMITH, J.H. HILL et Miriam KIEFFER, « The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, No. 4, October 1968, pp. 431-441.
29. LOOMIS, James, « Communication, the Development of Trust and Cooperative Behavior », *Human Relations*, Vol. 12, No. 4, 1959, pp. 305-315.
30. MEHRABIAN, Albert et Shirley G. DIAMOND, « Effects of Furniture Arrangement, Props, and Personality on Social Interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 20, No. 1, January 1971, pp. 18-30.
31. MEHRABIAN, Albert et Morton WIENER, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, No. 1, May 1967, pp. 109-114.
32. MILLER, George A., « Nonverbal Communication », in *Communication, Language and Meaning, Psychological Perspectives*, New York, Basic Books Inc., 1973, pp. 231-241.
33. MUENCH, George A., « A Clinical Psychologist's Treatment of Labor-Management Conflicts », *Personal Psychology*, Vol. 13, 1960, pp. 165-172.
34. OSGOOD, C.E., *An Alternative to War and Surrender*, Urbana, University of Illinois Press, 1962.
35. PETERSON, R.B. et Lane N. TRACY, « A Behavioural Model of Problem-Solving in Labour Negotiation », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 14, No. 2, July 1976, pp. 159-173.
36. PORTER, Lyman et Edward E. LAWLER, « Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior », *Psychological Bulletin*, Vol. 64, 1965, pp. 23-51.
37. PRUITT, Dean G. et Julie Latané DREWS, « The Effects of Time Pressures, Time Elapsed, and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 5, No. 1, January 1969, pp. 43-60.
38. PRUITT, Dean G. et Douglas F. JOHNSON, « Mediation as an Aid to Face Saving in Negotiation », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 14, No. 3, 1970, pp. 239-246

39. REHMUS, Charles, « The Mediation of Industrial Conflict: A Note on the Literature », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 9, No. 1, 1965, pp. 118-126.
40. RUBIN, Jeffrey Z. et Bert R. BROWN, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press, 1975, 359 pages.
41. SCHLENKER, Barry R., Bob HELM et James T. TEDESHI, « The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, No. 3, March 1973, pp. 419-427.
42. SHAW, Jerry I., « Situational Factors Contributing to a Psychological Advantage in Competitive Negotiations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 19, No. 2, August 1971, pp. 251-260.
43. SHORT, J.A., « Effects of Medium of Communication on Experimental Negotiation », *Human Relations*, Vol. 27, No. 3, March 1974, pp. 225-234.
44. SIEGEL, S. et L.E. FOURAKER, *Bargaining Behavior*, New York, McGraw-Hill, 1963.
45. SOMMER, Robert, « The Distance for Comfortable Conversation: A Further Study », *Sociometry*, Vol. 25, No. 1, March 1962.
46. SOMMER, Robert, « Small Group Ecology », *Psychological Bulletin*, Vol. 67, 1967, pp. 145-161.
47. STAGNER, Ross et Hjalmar ROSEN, *Psychology of Union-Management Relations*, New York, Brooks-Cole Publishers, 1965, 147 pages.
48. STEPHENSON, Geoffrey M. et D.R. RUTTER, « Eye-Contact, Distance and Affiliation: a Re-Evaluation », *British Journal of Psychology*, Vol. 60, No. 3, August 1970, pp. 385-393.
49. THIBAUT, John et John COULES, « The Role of Communication in the Reduction of Interpersonal Hostility », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 47, 1952, pp. 770-777.
50. TOUZARD, Hubert, « La médiation dans les conflits de travail », Notes critiques, *Sociologie du travail*, Vol. 10, 1968, pp. 91-102.
51. TOUZARD, Hubert, « L'influence du comportement du médiateur sur la performance de groupes de négociation et les processus de résolution du conflit », *Bulletin de psychologie*, Vol. 28, Nos. 9-12, 1974-75, pp. 471-487.
52. TOUZARD, Hubert, *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, Presses universitaires de France, c. 1977, 420 pages.
53. TRACY, Lane, « The Influence of Noneconomic Factors on Negotiations », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 27, No. 2, January 1974, pp. 204-215.
54. VAN DEN HOVE, Didier, « Influence de la médiation et de la présence d'un observateur sur le nombre des accords conclus dans une négociation », *Bulletin du C.E.R.P.* (Centre d'études et de recherches en psychologie), Vol. 19, No. 2, 1970, pp. 131-153.
55. VAN DEN HOVE, Didier, « Conflit, médiation et observation, analyse théorique », *Revue de psychologie et des sciences de l'éducation*, Vol. 7, No. 3, 1972, pp. 279-308.
56. VIDMAR, Neil, « Effects of Representational Roles and Mediators on Negotiation Effectiveness », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, No. 1, January 1971, pp. 48-58.
57. WALTON, Richard E. et Robert B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill, 1965, 437 pages.
58. YUKL, Gary, « Effects of the Opponent's Initial Offer, Concession Magnitude, and Concession Frequency on Bargaining Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, No. 3, September 1974, pp. 323-335.
59. YUKL, Gary, « Effects of Information, Payoff Magnitude and Favorability of Alternative Settlement on Bargaining Outcomes », *Journal of Social Psychology*, Vol. 98, No. 2, April 1976, pp. 269-282.

COLLECTION MONOGRAPHIE

Numéros déjà publiés

Numéro 1	1978	La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement, par C. D'Aoust et L. Leclerc, 181 p.	10,00 \$
Numéro 2	1978	Salaire et marché du travail interne à l'entreprise, par J.P. Daubigney, 51 p.	3,00 \$
Numéro 3	1978	Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise, par G. Guérin, 95 p.	5,50 \$
Numéro 4	1979	L'obligation d'obéir et ses limites dans la jurisprudence arbitrale québécoise, par C. D'Aoust et G. Trudeau, 62 p.	4,00 \$
Numéro 5	1980	Stress, santé et rendement au travail, par S. Dolan et A. Arsenault, 188 p.	13,00 \$
Numéro 6	1980	Les protocoles de retour au travail : une analyse juridique, par C. D'Aoust et L. Leclerc, 81 p.	7,00 \$
Numéro 7	1980	L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective, par G. Hébert et J. Vincent, 77 p.	6,50 \$
Numéro 8	1980	Le droit québécois de la responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale, par C. D'Aoust et L. Verschelden, 80 p.	7,00 \$

*La publication de cette monographie a été rendue possible
grâce aux aides financières
du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre
et du Ministère de l'Éducation du Québec.*