

Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes : rapport général

Jean Sexton

Volume 51, numéro 2, 1996

Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes
New Models of Negotiations, Dispute Resolution and Joint Problem Solving

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051095ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051095ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes : rapport général

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Sexton, J. (1996). Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes : rapport général. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51(2), 264–280. <https://doi.org/10.7202/051095ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1996

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



Érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Nouveaux modèles de négociation, de résolution de conflits et de solutions conjointes de problèmes

Rapport général

JEAN SEXTON

Les conflits, les tensions, les différends sont au cœur des relations industrielles. En bout de ligne, leur solution, leur prévention et leur compréhension constituent l'objet même de notre domaine. Et cela n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau cependant, ce sont les efforts d'imagination et d'expérimentation qui sont faits un peu partout à travers le monde, depuis un certain temps, pour trouver de nouveaux moyens efficaces pour atteindre l'objet même des relations industrielles, la résolution des conflits. C'est à l'ensemble de ces nouveaux moyens que le présent thème est consacré. Nous cherchons ici à apprendre les uns des autres et à évaluer les résultats de ces nouveaux moyens.

Les expériences relatées sont variées et nombreuses. Je tiens à exprimer ma gratitude aux auteurs qui ont présenté des textes sur le présent thème : les professeurs Beaumont et Harris (Écosse), Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power (États-Unis), Hyo Soo Lee (Corée du Sud), Sachikonye (Zimbabwe), Chouraqui, Regalia et Sisson (France, Italie et Grande-Bretagne), Karassavidou et Markovits (Grèce), Riberova (Bulgarie), Kurennoy (Russie) et M^e Madeleine Lemieux (Canada). Chacun des auteurs se réfère à une expérience particulière. Considérés ensemble, ces neuf textes présentent une foule d'observations variées qui constituent une approche complexe du sujet. Nous tenterons de les intégrer au présent rapport.

Notre démarche est la suivante : d'abord il y a lieu de revenir sur les notions de conflits, de tensions et de différends en notre domaine et d'en rappeler les caractéristiques essentielles. C'est la toile de fond. Ensuite, il faudra tenter de dégager des neuf présentations faites, l'approche, les attitudes et les valeurs nécessaires au bon fonctionnement des nouveaux modèles examinés. Puis, il sera alors possible de se concentrer sur

— SEXTON, J., Département des relations industrielles, Université Laval.

certaines techniques d'abord de relations du travail et ensuite de gestion de ressources humaines en tentant bien évidemment d'intégrer les deux.

CONFLITS, TENSIONS, DIFFÉRENDS

Comme l'indiquait notre regretté ami Jack Barbash (1984 : 131), le conflit en relations industrielles ou même la menace de celui-ci est normal et même nécessaire. Mais, dans notre domaine, le conflit a des caractéristiques qui lui sont propres.

Certes tout conflit a une fin. Ce peut être la disparition d'une ou de plusieurs parties ou encore il peut être résolu par une quelconque procédure de résolution. Cependant, la fin du conflit ne signifie pas que la situation conflictuelle ait totalement disparu. Ainsi, parler de résolution de conflit implique de se situer à court terme dans un contexte où le conflit est défini par des buts précis que chaque partie cherche à atteindre.

Le conflit en relations industrielles a ceci de particulier qu'il vit, s'exprime, se déroule et se résout dans un contexte d'interdépendance entre les parties. Dans une telle situation, si le conflit se résout par la disparition d'une des deux parties, alors il se peut qu'il n'y ait plus de relations industrielles. Et cela se produit à l'occasion. Pensons à une fermeture totale et définitive d'entreprise à l'occasion d'un conflit.

Par instinct de survie, le conflit est alors appelé à prendre fin d'une manière ou d'une autre, car il est coûteux (Touzard 1977 : 83), tant sur le plan économique que psychologique. Sur le plan économique, ce sont les coûts que s'imposent les parties aux relations du travail, comme le manque à gagner à l'occasion d'une grève. Il y a aussi des coûts psychologiques, car tout conflit exige une mobilisation de l'énergie des individus, des groupes ou des catégories sociales en cause. Mais ces coûts économiques ou psychologiques peuvent, à un certain moment, dépasser le coût supportable par l'individu, le groupe ou l'entreprise, soit parce que les dommages subis sont très importants, soit parce que la poursuite du conflit risque de compromettre la survie. Lorsque le coût du désaccord devient plus grand que le coût de l'accord, la plupart du temps le conflit se termine.

Dans un contexte d'interdépendance entre les parties comme c'est le cas en relations industrielles, le conflit, les tensions ou les différends impliquent : (1) une stratégie appliquée ou un moyen utilisé pour trouver une solution ; (2) un aspect dynamique — une très bonne solution agréée par les parties pour un problème donné à un moment donné peut elle-même devenir problème dans l'avenir ; (3) que la solution trouvée permette aux deux parties de sauver la face puisqu'elles ont encore à vivre ensemble.

Traditionnellement, trois modes de résolutions des conflits ont été utilisés : la négociation collective, la médiation ou la conciliation et

l'arbitrage. Par contre, de nouveaux outils et technologies pour la négociation et la résolution de conflits du travail ont été créés et mis en place dans plusieurs endroits de par le monde. De même, dans différents pays, de nouveaux forums sur la participation des travailleurs et des associations de management des ressources humaines ont développé, dans le cadre des efforts de restructuration du lieu de travail, des thèmes comme la gestion de la qualité totale, la flexibilité des stratégies de production et les stratégies de développement économique. En plus, on a vu naître des comités conjoints de toutes sortes et à tous les niveaux, la participation à la propriété, aux profits et à la gestion, la concertation et une série de nouvelles techniques ou approches à la négociation collective.

Tous les nouveaux modèles ont ceci en commun qu'ils expriment clairement la volonté des participants de régler le conflit ou le différend. Le problème ne se pose pas tant dans le choix d'un nouveau modèle, mais plutôt dans l'attitude des gens de d'abord vouloir régler un conflit ou un différend. Il s'agit donc ici d'abord et avant tout d'une question d'attitudes, d'approche et même de philosophie et de culture.

LES ATTITUDES, LES APPROCHES ET LES VALEURS

Les résultats des efforts pour de nouvelles façons de tenter de solutionner les conflits, tensions et différends sont, de par les neuf textes présentés, fonction, entre autres, des attitudes, approches et valeurs eu égard à la façon dont on conçoit le système de relations industrielles, à la jonction entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines, et à la responsabilisation des parties.

Le système de relations industrielles

Des textes présentés se dégagent un continuum allant du succès à l'échec possible des nouveaux modèles de résolution des conflits en fonction de la façon dont un pays, un secteur ou une entreprise conçoivent les relations industrielles.

Notre collègue Hyo Soo Lee de la Corée du Sud présente l'approche asiatique. Essentiellement, sa thèse est à l'effet que les praticiens et les universitaires asiatiques ont une image négative du modèle occidental des relations industrielles, car ce dernier se concentre de façon trop étroite sur le rôle du conflit et de sa résolution par la négociation formelle sur les lieux de travail. En plus, quant à lui, le modèle occidental ne tient pas suffisamment compte du rôle de l'esprit, des attitudes ou des capacités créatives des travailleurs. Tel n'est pas le cas en Asie vu l'héritage de Confucius et de Bouddha, bien au contraire. Dans cette partie du monde, on conçoit que le mental est aussi, sinon plus important que les habiletés

physiques. C'est pourquoi les asiatiques mettent beaucoup d'emphasis sur l'éducation et la formation spirituelle.

Il y a aussi divergence, quant à lui, entre le modèle asiatique et le modèle occidental eu égard au rôle de l'entreprise dans la société. La société asiatique est basée sur le concept de communauté préconisant des relations harmonieuses entre humains et entre humains et la nature. Pour Hyo Soo Lee, les sociétés occidentales sont basées sur le concept de contrat juridique ou de droit commun fondé sur l'individualisme et le puritanisme.

Le concept de relations dans une société confucéenne est basé sur la piété filiale, la loyauté, la bienveillance, la foi et la bravoure. Telles relations sont certes invisibles et intangibles, mais elles sont très influentes sur les comportements individuels et sur les règles dans la communauté. Donc un modèle asiatique de relations industrielles doit redéfinir le concept même de relations industrielles pour voir le lieu de travail comme une communauté. Il faut alors ici faire la synthèse entre l'esprit, la coopération et le conflit en relations industrielles. En fait, il propose un modèle basé sur le « humanware ».

À l'autre extrême du continuum, nous retrouvons ces conceptions des relations industrielles qui digèrent mal la place de l'individu, le compromis et la tolérance pour l'opinion contraire. Les témoignages de nos collègues Kurennoy de Russie, Sachikonye du Zimbabwe, Karassavidou et Markovits de Grèce, Riberova de Bulgarie en sont des témoignages éloquentes. La prédominance de l'État, la centralisation et l'ingérence ne sont certes pas sources de résolution créative de conflits, de tensions, ou de différends.

Tel continuum propose alors que les nouveaux modèles de résolution des conflits auront d'autant plus de chance de succès que le modèle prévalant de relations industrielles privilégiera l'individu, son esprit et sa créativité.

La jonction entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines

Nous apprenons aussi de nos collègues un autre message clair. La résolution des conflits connaîtra d'autant plus de succès qu'au quotidien des choses, il y aura jonction efficace des relations du travail et de la gestion des ressources humaines en regard des approches et des attitudes. L'un ne peut pas se concevoir sans l'autre. Ce message rejoint d'ailleurs l'approche de Kaufman (1993).

Mais ici, il y a loin de la coupe aux lèvres. Telle approche peut certes représenter une mode chez les biens pensants, mais, en pratique, très peu de stratégies organisationnelles et de stratégies gouvernementales allient relations du travail et gestion des ressources humaines.

D'ailleurs, selon Beaumont et Harris, les syndicats britanniques voient la négociation collective et la gestion des ressources humaines comme étant complémentaire et favorise l'introduction de la gestion des ressources humaines via une approche de partenariat conjoint.

La responsabilisation des parties

Un autre commun dénominateur qui ressort des textes soumis, eu égard à l'importance des approches, attitudes et valeurs dans le succès des modèles de résolution de conflits, est celui de la responsabilisation des parties, et même de leur implication directe au quotidien des choses. Cela peut certes être la traduction d'une véritable jonction entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines.

Hyo Soo Lee réfère même à la coopération spontanée entre employeur et employé. Chouraqui, Regalia et Sisson relatent, eux, l'expérience européenne de participation directe. Ils examinent les douze pays membres (au moment de l'étude) de la Communauté économique européenne et les trois candidats d'alors qu'étaient l'Autriche, la Finlande et la Suède. On y constate que pour les employeurs, l'implication active des employés est essentielle pour accroître l'efficacité. Les syndicats, en plusieurs cas, ne limitent pas leurs attentes envers la participation directe à l'amélioration des conditions de travail. Ils mentionnent explicitement l'atteinte d'objectifs économiques.

Cette responsabilisation des parties découle également de l'analyse de Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power. Leur insistance sur la négociation orientée sur la solution de problèmes et sur la négociation à cible spécifique implique nécessairement telle responsabilisation des parties via, entre autres, l'échange réel d'information.

La responsabilisation des parties est aussi essentielle pour une meilleure résolution des conflits dans le secteur public. Lemieux présente l'expérience québécoise des services essentiels où est privilégiée une approche consensuelle via la médiation afin de protéger la santé et le public en cas de conflit. Cette recherche de consensus ne peut avoir de succès si les parties en cause ne sont pas réellement responsables.

En somme, les approches, les attitudes et les valeurs influencent fondamentalement le succès des moyens utilisés pour résoudre les conflits. Cela suggère qu'il faut donc comprendre et influencer ces approches et ces attitudes pour atteindre des résultats positifs.

Techniques de relations du travail

Au-delà des attitudes, des approches et des valeurs, une multitude d'expériences ont été tentées au cours des dix à quinze dernières années

à travers le monde pour améliorer l'efficacité du système de relations du travail. Il n'est pas notre objectif ici de les relater toutes. Plutôt, nous nous attarderons à ce que nos auteurs-collaborateurs rapportent.

Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power présentent des innovations récentes de négociation de forme coopérative (négociation de gain mutuel, négociation d'intérêt, négociation gagnant-gagnant et négociation à cible spécifique). À la base de ces innovations, on retrouve des principes communs. D'abord on se concentre sur les problèmes et non sur les personnes. Ensuite, on y propose des options représentant des bénéfices mutuels. De plus, on évite systématiquement de proposer des solutions avant d'avoir bien défini le problème. Finalement, on se donne des critères mutuellement acceptables pour évaluer les solutions proposées. Cela implique donc de partager l'information, de recourir à un processus systématique de négociation et de se concentrer sur les intérêts et non sur les personnes.

Cependant, ces innovations de négociation centrée sur les intérêts et sur la solution de problèmes soulèvent un certain nombre de difficultés. D'abord, il y a souvent ici grande confusion quant à l'usage approprié du pouvoir dans un contexte de solution de problème. Ensuite, la gestion des divergences internes est à la fois menace au succès d'un processus de collaboration et clef de ce succès. De plus, on ne saurait explorer ces nouvelles approches à la négociation sans bien comprendre les contextes historiques et institutionnels. En outre, l'échange mutuel d'information est ici à la fois essentielle et difficile. Également, l'utilisation de telle forme de négociation entraîne la complexité d'avoir plusieurs forums concurrents de dialogue et d'échange. Il faut aussi faire face à des divergences de points de vue selon le sexe, la classe sociale, la région, la culture, etc. Finalement, encore ici, plusieurs difficultés peuvent provenir de facteurs contextuels.

Pour illustrer le changement que nécessite le recours à la négociation d'intérêt, les auteurs présentent, étape par étape, l'implantation de la négociation à cible spécifique (*Target Specific Bargaining*). Ce type de négociation implique plus de personnes dans le processus, plus de sujets couverts et le recours à une approche de solution de problèmes, le tout appuyé par un partage complet et ouvert d'information au moyen d'une base commune de données. Ici, essentiellement, il ne s'agit pas d'arriver à la table de négociation avec des demandes, mais plutôt avec un ensemble de problèmes à régler.

Peut-on implanter ce modèle de négociation ailleurs qu'aux États-Unis ? Pour répondre à cette question, les auteurs réfèrent à leurs expériences personnelles en Pologne et en Afrique du Sud. La question culturelle la plus importante réfère aux valeurs et aux hypothèses qui guident les

approches de gains mutuels à la négociation. En bout de ligne, tels concepts peuvent certes être enracinés dans d'autres cultures mais inévitablement ils seront transformés à l'usage. Il faut donc être prudent quant à la transférabilité de ce modèle à l'état pur. Cependant les auteurs demeurent optimistes quant à l'applicabilité de ses principes.

Cette approche est très intéressante, mais sa présentation démontre clairement qu'elle exige qu'on revienne à la base, aux attitudes et aux valeurs. De plus, telle approche exige beaucoup de maturité et d'expérience, et non pas de la confiance naïve comme le soulignent nos collègues Karassavidou et Markovits de Grèce.

L'élargissement des sujet négociés et l'approche de solution de problèmes utilisée impliquent d'intégrer la gestion des ressources humaines.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le témoignage de Beaumont et Harris est très intéressant eu égard à la gestion des ressources humaines. Selon eux, l'expérience britannique démontre que l'introduction de pratiques de gestion de ressources humaines est plus caractéristique du secteur syndiqué que du non syndiqué. Cependant, leur analyse des données du *Workplace Industrial Relations Survey* de 1990 suggère que la motivation patronale pour l'introduction de telles pratiques origine de leur insatisfaction de l'état des relations du travail existantes et de leur désir de les améliorer : il en est tout autrement dans le secteur non syndiqué. Et de telles relations dans le secteur syndiqué expliqueraient, en retour, l'absence relative de partenariat pour introduire ces pratiques de gestion de ressources humaines.

En outre, Beaumont et Harris examinent l'expérience de l'industrie du papier en Grande-Bretagne où les pratiques de gestion de ressources humaines cohabitent confortablement avec des relations du travail coopératives où l'approche du partenariat est très présente. Cependant, certains des facteurs qui ont favorisé l'implantation du partenariat dans l'industrie du papier sont apparemment moins présents dans d'autres industries. Cela ne constitue pas de bonnes nouvelles pour le mouvement syndical britannique. Toutefois, l'expérience démontre tant le besoin potentiel que l'importance des initiatives récentes de programmes actifs d'intervention de tiers pour éloigner les relations du travail de leur traditionnelle orientation conflictuelle.

Ces résultats peuvent être inquiétants. En fait, ici, les employeurs approchent la gestion des ressources humaines et ses pratiques comme un substitut à de mauvaises relations du travail. Cela peut rendre la gestion des ressources humaines complètement disfonctionnelle. L'intégration pratique

et réelle des deux approches au quotidien des choses est sûrement plus souhaitable.

CONCLUSION

La négociation, la résolution de conflits et la solution conjointe de problèmes ne constituent certes pas un nouveau sujet. Ce que le présent thème a voulu aborder, ce sont plus particulièrement les nouveaux modèles.

Des expériences relatées, une grande leçon peut être tirée. Dans un contexte où, en relations industrielles, le conflit est permanent, voire même nécessaire, en contexte d'interdépendance, tout effort visant sa résolution verra son succès dépendre des approches, des attitudes et des valeurs des parties et du degré réel de volonté de règlement. Certes le contexte institutionnel et législatif est primordial. L'interférence de l'État et la centralisation des structures de négociation ne semblent pas ici favoriser le règlement des conflits mais plutôt d'en perpétuer la présence et d'en accroître la portée.

Il y aura certes toujours des différends. Et il faudra toujours, pour des fins d'efficacité et d'équité, trouver des moyens pour les régler. J'ai cependant la conviction qu'au-delà des techniques de résolution de conflit, nous aurions grandement avantage à faire plus de recherche au niveau des approches, des attitudes et des valeurs en matière de résolution de conflit.

Les relations industrielles, entendues dans un sens très large, sont autant techniques que valeurs. Elles performant relativement bien au niveau des techniques. Elles sont très faibles au niveau des valeurs (Barbash 1991). Pourtant les relations industrielles comme domaine d'étude et expérience intellectuelle exigent la compréhension de ses fondations philosophiques et de ses sources intellectuelles. Et c'est précisément au sujet de l'étude du conflit que cela devient important.

Examinant l'expérience des dix dernières années et considérant les présentations faites sous le présent thème, on peut certes conclure que beaucoup d'imagination et d'efforts ont été investis dans de nouvelles techniques de résolution de conflit. Cependant, on a accordé très peu d'attention et de réflexion à la notion de conflit, sa source, sa traduction pratique et sa dynamique propre dans notre domaine.

■ BIBLIOGRAPHIE

BARBASH, Jack. 1984. *Elements of Industrial Relations*. Madison, Wisconsin : The University of Wisconsin Press.

- BARBASH, Jack. 1991. « Industrial Relations Concepts in the USA ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, 91-117.
- KAUFMAN, Bruce. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. Ithaca, N.Y. : I.L.R. Press.
- TOUZARD, Hubert. 1977. *La médiation et la résolution des conflits*. Paris : P.U.F.

LES CAHIERS DU TRAVAIL

1995, numéro 4

L'Association étudiante des 2^e et 3^e cycles en relations industrielles de l'Université Laval, en collaboration avec le Département des relations industrielles et la revue *Relations industrielles*, est fière de présenter un recueil des meilleurs travaux réalisés par les étudiantes et étudiants de deuxième et troisième cycles dans le cadre de leurs cours.

Sommaire

**La nouvelle gestion des ressources humaines :
une analyse critique**

François Bernard Malo

L'autonomie ouvrière et les équipes de travail

Janet Sarmiento

La rémunération : un support à la stratégie d'entreprise

Éric Boutet

**La santé-sécurité du travail du chauffeur de camion et la sécurité
routière : éléments de connaissance et pistes de solutions**

Nancy Cameron

Les essais publiés dans les *Cahiers du travail* sont choisis par un jury de spécialistes réputés pour leurs compétences en relations industrielles.

Un excellent moyen d'encourager la recherche sur les préoccupations actuelles et la réalisation de travaux de qualité en relations industrielles.

ISBN 2-920259-26-1

8,00 \$

En vente à la Librairie de l'Université Laval

Pavillon Adrien-Pouliot, avenue de la Médecine, Cité Universitaire, Québec (Qc), G1K 7P4

Téléphone : (418) 656-2320 Télécopieur : (418) 656-3476

New Models of Negotiations, Dispute Resolution and Joint Problem Solving

Rapporteur's Report

JEAN SEXTON

Conflicts, tensions and disputes are at the heart of industrial relations. At the end of the day, understanding, preventing and finding solutions to them constitute the essential subject matter of our field. This is nothing new. However, what is new are the efforts of imagination and experimentation being made just about everywhere in the world for some time now, to find new, effective means to achieve the very purpose of industrial relations, that is, the resolution of disputes. This track is devoted to an examination of these new methods. What we are striving to do here is to learn from each other and to evaluate the results of these new methods.

The experiences presented here are many and varied. I would like to express my gratitude to the authors who have presented papers on this subject: Professors Beaumont and Harris (Scotland), Cutcher-Gershenfeld, Power and McCabe-Power (United States), Hyo Soo Lee (South Korea), Sachikonye (Zimbabwe), Chouraqui, Regalia and Sisson (France, Italy and Great Britain), Karassavidou and Markovits (Greece), Riberova (Bulgaria), Kurennoy (Russia) and Madeleine Lemieux (Canada). Each of the authors refers to a particular experience. Taken together, these nine papers contain a multitude of diverse observations which constitute an intricate approach to the subject. We will attempt to integrate them in this report.

We will proceed as follows. First, we will re-examine the notions of conflict, tension and dispute and their essential characteristics in our field of study. This will set the stage. Next, based on the nine presentations, we will attempt to bring out the approaches and attitudes needed for the new models to work well. It will then be possible to concentrate, first on certain techniques of labour relations, and then on human resource management techniques, attempting of course to integrate the two.

— SEXTON, J., Département des relations industrielles, Université Laval.

CONFLICT, TENSION AND DISPUTE

As our late friend Jack Barbash (1984: 131) once noted, conflict in industrial relations, or even the threat of conflict, is normal and even necessary. However, in our field, conflict has unique characteristics.

Certainly all conflicts come to an end. This can happen when one or several of the parties disappear, or a conflict is resolved through some resolution procedure or other. However, the end of conflict does not mean that the conflict situation has completely disappeared. Thus, talking about conflict resolution means, in the short term, being in a context where conflict is defined by precise goals which each party is trying to achieve.

Conflict in industrial relations is unique in that it exists, expresses itself, takes place and is resolved in a context of interdependence between the parties. Then, if the conflict is resolved through the disappearance of one of the two parties, it is possible that there will be no more industrial relations. This can happen sometimes, as in the example of a total and permanent shutdown of a firm at the time of a dispute.

Thus, through the survival instinct, a conflict is bound to end one way or another because it is expensive (Touzard 1977: 83). It is expensive both economically and psychologically. In economic terms, there are the costs which the parties impose on themselves, such as loss of earnings during a strike. There are also psychological costs, because all conflicts require mobilizing the energy of the individuals, groups and social classes concerned. However, these economic and psychological costs can at a certain point exceed the cost that individuals, groups or firms are able to bear, either because the damages suffered are very extensive or because continuing the dispute could jeopardize survival. When the cost of disagreement becomes greater than the cost of agreement, the dispute usually ends.

In a context of interdependence between the parties, as is the case in industrial relations, conflicts, tensions and disputes involve: (1) applying a strategy or using a method to find a solution; (2) a question of dynamics. The parties may agree on a very good solution to a given problem at a given time, but this can in itself become a problem in the future; and (3) finding a solution which permits the two parties to save face since they still have to live with each other.

Traditionally, three methods of dispute resolution have been used: collective bargaining, mediation or conciliation, and arbitration. On the other hand, new tools and technologies for negotiating and resolving labour disputes have been developed and practised in many places throughout the world. Similarly, in different countries, new forums for worker participation and labour-management partnerships have developed the following themes

as part of workplace restructuring efforts: total quality management, flexible manufacturing strategies and strategies for economic development. Moreover, we have seen the creation of all kinds of joint committees at every level, as well as property and profit sharing, participatory management, concertation and a series of new collective bargaining techniques and approaches.

Many models have been used to try to resolve conflicts. What all of these models have in common is that they clearly express the willingness of participants to resolve conflicts and disputes. The problem should not be stated so much as the choice of a new model but rather as the attitude of people wanting to resolve a conflict or a dispute in the first place. It is a question first and foremost of attitudes, approach and even of philosophy and culture.

ATTITUDES, APPROACHES AND VALUES

According to the nine papers presented, the results of efforts to find new ways of trying to solve conflicts, tensions and disputes are based on, among others, attitudes, approaches and values. These are related to the way in which the industrial relations system is viewed, the link between labour relations and human resource management and the responsabilization of the parties.

The Industrial Relations System

From the papers presented, a continuum emerges, ranging from the most to the least probability of success of new models of dispute resolution. This depends on the way a country, a sector or business conceives of industrial relations.

Our colleague Hyo Soo Lee of South Korea gives the Asian view of industrial relations. His basic thesis is that Asian practitioners and academics have a negative image of the Western model of industrial relations because the latter focuses too narrowly on the role of conflict and its resolution through formal negotiation in the workplace. Moreover, he maintains that the Western model takes insufficient account of the role of the mind, attitudes or creative capacities of workers. This is not the case in Asia, given the legacy of Confucius and Buddha. In fact, it is quite the opposite. In that part of the world, the mind is considered as important as, if not more important than physical abilities. This is why Asians put a great deal of emphasis on education and spiritual development.

According to Lee, there is also a divergence between the Asian and Western models with regard to the role of business in society. Asian society is based on a concept of community which advocates harmonious relations

between humans, and between humans and nature. For Lee, Western societies are based on the concept of legal contract or common law founded on individualism and puritanism.

The concept of relations in a Confucian society is based on filial piety, loyalty, benevolence, faith and courage. Certainly, such relations are invisible and intangible, however they greatly influence individual behaviour and rules in the community. Thus, for the workplace to be seen as a community, an Asian model of industrial relations must redefine the very concept of industrial relations. In this case, then, spirit, cooperation and conflict in industrial relations must be synthesized. In fact, Lee proposes a model based on "humanware."

At the other end of the continuum, there are conceptions of industrial relations which are unable to incorporate the role of the individual, compromise and tolerance of opposing views. The evidence presented by our colleagues Kurennoy of Russia, Sachikonye of Zimbabwe, Karassavidou and Markovits of Greece, and Riberova of Bulgaria are eloquent proof of this. The predominance of the state, centralization and interference are certainly not a creative source for resolving conflicts, tensions and disputes.

Thus, such a continuum suggests that new models of dispute resolution will have all the more chance of success if the prevailing model of industrial relations favours individuals, their spirit and their creativity.

The Link Between Labour Relations and Human Resource Management

Our colleagues are also sending us another clear message. Dispute resolution will be all the more successful if in everyday life there is an effective link between labour relations and human resource management in terms of approaches and attitudes. One cannot be conceived of without the other. In fact, this message is very much like Kaufman's approach (1993).

However, translating these ideals into practice is not so straightforward. Although it is currently fashionable to advance such an approach, in practice very little organizational and government strategy unites labour relations and human resource management.

Furthermore, according to Beaumont and Harris, British unions see collective bargaining and human resource management as complementary and favour the introduction of human resource management through an approach of joint partnership.

Responsibilization of the Parties

Another common denominator emerging from the papers regarding the importance of approaches, attitudes and values for the success of models

of dispute resolution is the responsabilization of the parties and their direct involvement in everyday activities. This can be a concrete expression of the link between labour relations and human resource management.

Hyo Soo Lee discusses the spontaneous cooperation between employers and workers. Chouraqui, Regalia and Sisson recount the European experience of direct participation. They examine the European Economic Community then twelve member states and the three applicant countries Austria, Finland and Sweden. They note that for employers, the active involvement of employees is essential for increasing efficiency. In several cases, unions not only expected that direct participation would result in the improvement of working conditions, they also explicitly expressed their expectations in terms of economic objectives.

This responsabilization of parties is also noted in the analysis by Cutcher-Gershenfeld, Power and McCabe-Power. The emphasis they put on problem-solving negotiation and Target Specific Bargaining necessarily implies such a responsabilization of the parties through, among other things, a genuine exchange of information.

Responsibilizing the parties is equally essential for better dispute resolution in the public sector. Lemieux presents the Quebec experience in essential services where a consensus approach through mediation is favoured in order to protect the public. This search for a consensus can only be successful if the parties concerned are truly responsible.

In brief, approaches, attitudes and values have a fundamental effect on the success of the methods used to solve conflicts. This suggests that we must understand and influence these approaches and attitudes in order to achieve positive results.

Labour Relations Techniques

Beyond the question of attitudes, approaches and values, a great number of experiments have been carried out all over the world during the last ten to fifteen years in order to improve the efficiency of the labour relations system. Our aim here is not to discuss all of these experiences, but simply to focus on those presented by paper authors.

Cutcher-Gershenfeld, Power and McCabe-Power present recent innovations in cooperative approaches to negotiations (mutual gains negotiations, interest-based bargaining, win-win negotiations and Target Specific Bargaining). These innovations have several common underlying principles. First, one concentrates on problems, not people. Second, proposed options should be mutually beneficial. Third, the parties should systematically avoid proposing solutions before having clearly defined the problem. Lastly, mutually

acceptable criteria for evaluating the proposed solutions are established. Consequently, this involves information sharing, resorting to a systematic bargaining process and concentrating on interests rather than personalities.

However, these bargaining innovations based on interests and problem-solving raise a certain number of questions. First, there is often great confusion about the appropriate use of power in a problem-solving context. Second, managing internal differences is both a threat to the success of a collaborative process and a key to its success. Moreover, we could not explore these new bargaining approaches without understanding thoroughly their historical and institutional contexts. Here, the mutual exchange of information is both essential and difficult. And, the use of such a form of bargaining leads to the problem of having several concurrent forums for dialogue and exchange. Also, different points of view related to gender, social class, region, culture, etc. must be dealt with. Lastly, several problems may arise, depending on the context.

To illustrate the change necessitated by interest-based bargaining, the authors present the introduction of Target Specific Bargaining step by step. In this type of bargaining, more people are involved in the process, more topics are covered and a problem-solving approach is used. All this is supported by a full and open sharing of information from a common data base. Essentially, it involves coming to the bargaining table with a set of problems to be solved rather than with demands.

Can this bargaining model be introduced outside the United States? The authors refer to their personal experience in Poland and South Africa to answer this question. The most important cultural question deals with values and hypotheses that guide the approaches of mutual gains negotiations. At the end of the day, such concepts can certainly be transplanted in other cultures, but they will inevitably be changed once they are put into practice. We should therefore be cautious about transferring this model in its pure form. However, the authors remain optimistic about the applicability of its principles.

The presentation of this approach clearly demonstrates that while it is attractive, it requires a return to basics, to attitudes and values. Moreover, such an approach requires a great deal of maturity and experience, and not blind trust, as stressed by Karassavidou and Markovits.

Broadening the topics negotiated and using the problem-solving approach involve the integration of human resource management.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Beaumont and Harris's study is very significant as regards human resource management. According to them, the British experience shows that

the introduction of human resource management practices is more characteristic of the unionized sector than the non-unionized sector. However, their analysis of data from the 1990 Workplace Industrial Relations Survey suggests that management's motives for introducing such practices stem from their dissatisfaction with the current state of labour relations and their desire to improve these relations, which is not the case at all in the non-unionized sector. Such relations in the unionized sector would explain the relative lack of partnership in introducing these human resource management practices. Moreover, Beaumont and Harris study the experience of the paper industry in Britain where human resource management practices co-exist easily with cooperative labour relations characterized by a partnership approach. However, some of the factors that have encouraged the development of partnership in the paper industry are apparently less present in other industries. This is not good news for the British union movement. Nevertheless, the experience shows the potential need as much as the importance of recent initiatives in active intervention programs from third parties in order to move labour relations away from their traditional conflictual orientation.

These results are worrying. In fact, employers seem to be using human resource management and its practices as a substitute for bad labour relations. This could make human resource management completely dysfunctional. A practical and real integration of both approaches into day-to-day activities is certainly more preferable.

CONCLUSION

Negotiation, dispute resolution and joint problem solving are certainly not new subjects. The particular focus of this track, however, are new models.

An important lesson can be drawn from the experiences presented here. In a domain such as industrial relations, where conflict is permanent and even necessary, in a context of interdependence, efforts to solve conflict will depend on the parties' approaches, attitudes and values and their real willingness to reach a settlement. The institutional and legal context is of utmost importance. State interference and centralized bargaining structures do not seem to encourage the settlement of disputes, but rather perpetuate and aggravate them.

Disagreements will always exist. And for reasons of efficiency and equity, we should always find ways to settle them. Nevertheless, I believe that beyond techniques of dispute resolution, it would be very worthwhile to carry out more research into approaches, attitudes and values in conflict resolution.

Industrial relations, understood in very broad terms, incorporates both techniques and values. As Barbash (1991) noted, industrial relations is long in techniques but short in terms of values. Yet, industrial relations as a field of study and intellectual experience requires an understanding of its philosophical foundations and its intellectual origins. And it is exactly when studying conflict that this becomes important.

Looking back over the last ten years, and considering the nine papers of this track, one may conclude that much thought, imagination and effort has been invested in new techniques of dispute resolution, but too little in understanding the notion of conflict, its generation, its expression and its dynamics.

■ REFERENCES

- BARBASH, Jack. 1984. *Elements of Industrial Relations*. Madison, Wisconsin: The University of Wisconsin Press.
- BARBASH, Jack. 1991. "Industrial Relations Concepts in the USA." *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 46, No. 1, 91-117.
- KAUFMAN, Bruce. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. Ithaca, N.Y.: I.L.R. Press.
- TOUZARD, Hubert. 1977. *La médiation et la résolution des conflits*. Paris: P.U.F.

RAPPEL NUMÉRO THÉMATIQUE REMINDER SPECIAL ISSUE

Mondialisation, travail et relations industrielles Globalization, Work and Industrial Relations

Les personnes intéressées doivent soumettre leurs manuscrits à la direction de la Revue *Relations industrielles* avant le 15 décembre 1996 (voir le vol. 51, n° 1 pour plus de renseignements).

Contributors must submit their manuscripts to the editors of Relations industrielles before 15 December 1996 (see vol. 51, no. 1 for more detailed guidelines).