

**COMITÉ DE NORMALISATION – PAJLO
VOCABULAIRE DES MODES SUBSTITUTIFS DE RÉOLUTION DES
DIFFÉRENDS**

DOSSIER D'ANALYSE

Par Sylvie Falardeau, Marie-Christine Gervais et Julie Gagnon

Groupe *negotiation* (partie 3)

TERMES EN CAUSE

bad faith bargaining
bad faith negotiation
bargaining clause
bargaining in bad faith
bargaining in good faith
bargaining power
bargaining strength
best alternative to a negotiated agreement (BATNA)
direct bargaining
direct negotiation
external bargaining
external negotiation
good faith bargaining
good faith negotiation
indirect bargaining
indirect negotiation
in-team bargaining
in-team negotiation
internal bargaining
internal negotiation
interorganisational bargaining
interorganisational negotiation
inter-organisational bargaining
inter-organisational negotiation
interorganizational bargaining
interorganizational negotiation
inter-organizational bargaining
inter-organizational negotiation
intraorganisational bargaining

intraorganisational negotiation
intra-organisational bargaining
intra-organisational negotiation
intra-organizational bargaining
intra-organizational negotiation
intraorganizational bargaining
intraorganizational negotiation
model negotiation clause
negotiated agreement
negotiated rule making
negotiated rule-making
negotiated rulemaking
negotiated settlement
negotiation clause
negotiation in bad faith
negotiation in good faith
negotiation power
negotiation strength
regulatory negotiation
representative bargaining
representative negotiation
shuttle bargaining
shuttle negotiation
standard negotiation clause
team bargaining
team negotiation
worst alternative to a negotiated agreement (WATNA)

MISE EN SITUATION

Nous traiterons dans ce dossier des termes désignant diverses autres notions du domaine de la négociation. Le tableau qui suit fait état des termes déjà normalisés ou en voie de normalisation dans le cadre des présents travaux. À moins qu'une constatation ne commande le contraire, nous appliquerons ces choix pour la composition des équivalents dans le présent dossier.

TERMES	ÉQUIVALENTS NORMALISÉS OU EN VOIE DE NORMALISATION	DOSSIERS/DOMAINES

bad faith	mauvaise foi (n.f.)	Droit des biens et de la propriété
good faith	bonne foi (n.f.)	Droit des biens et de la propriété
model arbitration clause; model arbitral clause	modèle de clause arbitrale (n.m.); modèle de clause d'arbitrage (n.m.)	BT MSRD 109
negotiation; bargaining	négociation (n.f.)	BT MSRD 113
settlement agreement	convention de règlement (n.f.)	CTDJ MSRD 201
shuttle mediation	médiation navette (n.f.)	CTTJ MSRD 306
shuttle conciliation	conciliation navette (n.f.)	CTTJ MSRD 306
standard arbitration clause; standard arbitral clause	clause type d'arbitrage (n.f.)	BT MSRD 109

ANALYSE NOTIONNELLE

negotiation clause

bargaining clause

model negotiation clause

standard negotiation clause

Les parties à un contrat ou à une convention peuvent insérer une *negotiation clause* en cas de différends. Cette *clause* stipule que la négociation sera le processus suivi s'il advient un conflit, un différend ou un litige entre les parties.

On trouve les contextes d'usage suivants au Canada et ailleurs :

When drafting the contract, and in particular the dispute resolution clause, there are a number of resolution methods at hand. These are:

1. Negotiation.

A **negotiation clause** basically includes the agreement that if a cause for a dispute should arise between a contractor and a project owner, these parties will attempt to reach a just and satisfactory resolution between themselves before moving on to other means.

[CERIX MANAGEMENT. Lance, Vic. *Six Tips for Successfully Resolving Construction Disputes* [en ligne]. [consulté le 26 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://enewsletters.constructionexec.com/riskmanagement/2017/06/six-tips-for-successfully-resolving-construction-disputes/>]

NEGOTIATION

Sample **Negotiation Clause**

The parties agree that, both during and after the performance of the terms of the agreement each of them shall make bona fide efforts to resolve by negotiation any dispute between them.

[BUSINESS ADR. *ADR Clauses* [en ligne]. [consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.cfdr.org/arb_clause2.htm]

Negotiation clauses play—and have played—an important role in the dispute resolution process. They should be considered procedural arbitration requirements that must be met before the parties can seek a decision on the merits. Thus, failure to comply with the clause should not bar access to arbitration. The arbitrators, and not the court, should determine the effects of non-compliance. Generally, the case should be dismissed, although it is more reasonable to simply suspend the proceedings until the requirement has been met. Enforcement of the **negotiation clause** is possible when the terms of performance are well defined, but not when the clause is reduced to generic or imprecise statements. In any event, these clauses serve an important role in "filtering" or "weeding out" conflicts that may arise, but do not avoid difficulties in certain cases that a practitioner should be aware of and anticipate.

[MONDAQ. LÓPEZ DE ARGUMEDO, Álvaro. *Multi-Step Dispute Resolution Clauses* [en ligne]. [consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mondaq.com/x/117062/Arbitration+Dispute+Resolution/MultiStep+Dispute+Resolution+Clauses>]

Les contextes pertinents sont très rares dans CanLII :

[45] Based on its position that Clearway's Additional Claim is not barred, Clearway submits it is entitled to argue, in relation to the Additional Claim, that the City failed to comply with the **negotiations clause** at G.C. 3.14.04 and the mediation clause at G.C. 3.14.05 of the Contract. ...

[CanLII, *Technicore Underground Inc. v. Toronto (City)*, 2011 ONSC 7205.]

Pour ce qui est du terme ***bargaining clause***, comme tous les contextes que nous avons relevés portaient uniquement sur le droit du travail et ne concernaient pas les modes substitutifs de résolution des différends (MSRD), nous ne le retenons pas.

Nous ne retenons donc que le terme ***negotiation clause***, qui est clair et bien établi.

Nous avons relevé aussi les termes *model negotiation clause* et *standard negotiation clause*.

The American Arbitration Association (AAA) offers a **model 'negotiation clause'** also as a precursor to arbitration.

[KLOTZ, James M. *International Sales Agreements: An Annotated Drafting and Negotiating Guide* [livre électronique]. Kluwer Law International, ©2008, p. 274 [consulté le 8 décembre 2017]. Disponible à l'adresse :

https://books.google.ca/books?id=CiNV061YHyoC&pg=PA274&lpg=PA274&dq=%22model+negotiation+clause%22&source=bl&ots=HhbHcIEXeE&sig=BtMFGKSitQO-QNFxQNJN8LTDoe0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjQx8P4x_rXAhXH7oMKHZwmCrMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=%22model%20negotiation%20clause%22&f=false

Negotiation letter of credit. A letter of credit in which the issuer's engagement runs to drawers and indorsers under a **standard negotiation clause**.

[GARNER, Bryan A. (ed.). *Black's Law Dictionary*. 9th ed., St. Paul, West Group, ©2009, p. 987.]

In addition, the RFP [Request for Proposal] contained our **standard Negotiation clause** which states:

"On completion of the evaluation process prior to execution of the Proponent's Contract, negotiations may be undertaken with the highest evaluated Proponent to refine the details of the Contract for all or portions of the proposed services in the RFP. Negotiations may take the form of adding deleting or modifying requirements."

[NEWMARKET. *Joint Commissioner/Legal Services & Procurement Services Report — 2016-02* [en ligne]. [consulté le 25 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.newmarket.ca/TownGovernment/Meeting%20Content/2016/Jan11.16%20CoW.pdf>

Nous n'avons pas relevé ces termes dans CanLII. Malgré le peu d'occurrences relevées sur Internet, nous pensons qu'il est utile de les retenir aux fins de nos travaux.

Dans le dossier BT MSRD 109, les auteures ont établi que les éléments *standard* et *model* dans les syntagmes *standard arbitration clause* et *model arbitration clause* faisaient référence à deux clauses d'arbitrage distinctes. La *standard arbitration clause* désigne une clause d'arbitrage établie et recommandée par un organisme d'arbitrage et la *model arbitration clause* est un exemple de clause d'arbitrage.

Nous appliquerons la même distinction quant aux tournures *standard negotiation clause* et *model negotiation clause*.

La *standard negotiation clause* est une clause établie par un organisme de résolution de différends et le terme *model negotiation clause* désigne un exemple de clause qui peut être incluse dans un contrat commercial, une convention ou une entente afin de permettre de recourir à la négociation pour résoudre des différends.

ÉQUIVALENTS

L'équivalent **clause de négociation** a été relevé dans l'usage au Canada et ailleurs.

On trouve le contexte suivant sous l'entrée « Clauses de médiation » dans le *Dictionnaire de la résolution amiable des différends : (RAD/ADR) en matières civile, commerciale, familiale et sociale* :

Il s'agit de la clause par laquelle les parties prévoient contractuellement de commencer par recourir à la médiation avant de saisir le tribunal étatique ou arbitral en cas de problèmes, prétentions, ou litiges nés du contrat ou se rapportant au contrat [...] Cette clause est parfois précédée d'une **clause de négociation** et/ou suivie d'une clause arbitrale lorsque la médiation n'aboutit pas.

[BECKER, Martine et al. *Dictionnaire de la résolution amiable des différends : (RAD/ADR) en matières civile, commerciale, familiale et sociale* [livre électronique]. Éditions Larcier, 2015, [356 pp.]. Disponible à l'adresse :

https://books.google.ca/books?id=FhGECgAAQBAJ&pg=PT121&lpg=PT121&dq=%22clause+de+n%C3%A9gociation%22+diff%C3%A9rends&source=bl&ots=rYUbm0ep4f&sig=NoG_EGh_47EKWCQ7LjtKcpj71mA&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiHhY6areHUAhXk6IMKHdcXAygQ6AEIQTAG#v=onepage&q=%22clause%20de%20n%C3%A9gociation%22%20diff%C3%A9rends&f=false

L'arbitre qui, invité à se prononcer sur la responsabilité découlant de la violation d'une **clause de négociation** préalable à la mise en œuvre d'une clause d'arbitrage, décide que cette clause n'affecte que la recevabilité des demandes dans l'arbitrage, ne viole pas le principe du contradictoire.

[LEXTENSO. *Obligation de négociation préalable et arbitrage* [en ligne]. [consulté le 1^{er} mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.lextenso.fr/lextenso/ud/urn%3AGPL228e4>

Le contentieux ne constitue pas une fin en soi. Le prévenir est la réaction première de l'entreprise. Pour ce faire, il existe différents moyens de leviers à sa disposition pour :

- prévenir les contentieux : politique de suivi des contrats, clause de changement significatif défavorable, clause de *hardship*, clause de sortie, etc.)
- les rendre plus prévisibles une fois nés : **clause de négociation**, clause de médiation, clause d'arbitrage, clause d'élection de for, clause de choix de loi, etc.

[JOB, Alexandre. *Contentieux, MARC* et entreprises. Quels enjeux, Quelles attentes?* [en ligne]. [consulté le 1^{er} mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.arbitrage-maritime.org/cpt_download_art.php?file=G28AJ.pdf

Nous proposons l'équivalent « **clause de négociation** » qui est transparent et passé dans l'usage pour rendre *negotiation clause*.

Dans le dossier BT MSRD 109, les équivalents recommandés pour les termes *standard arbitration clause* et *model arbitration clause* sont respectivement « clause type d'arbitrage » et « modèle de clause d'arbitrage ».

Nous recommandons « **clause type de négociation** » pour rendre le terme *standard negotiation clause* et « **modèle de clause de négociation** » pour rendre le terme *model negotiation clause*.

ANALYSE NOTIONNELLE

negotiated agreement

negotiated settlement

Le but de la négociation est la recherche d'un *agreement* ou d'un *settlement* entre deux ou plusieurs parties.

negotiated settlement

Alternative term for out of court settlement.

[BUSINESS DICTIONARY. *negotiated settlement* [en ligne]. [consulté le 15 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessdictionary.com/definition/negotiated-settlement.html>]

Negotiations allow the parties to agree to an outcome which is mutually satisfactory. The actual terms of the agreement must be concluded by the parties and can be as broad or as specific as the parties desire. A **negotiated settlement** can be recorded in the form of an agreement. Once signed, has the force of a contract between the parties. If the settlement is negotiated in the context of a litigious dispute, then the parties may wish to register the settlement with the court in conformity with the applicable rules of practice.

[DEPARTMENT OF JUSTICE. *Dispute Resolution Reference Guide* [en ligne]. [consulté le 2 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/res/drrg-mrrc/03.html>]

Not all disputes end in a **negotiated agreement**. Some are resolved by the unilateral action of one of the parties (inaction, acquiescence, or self-help); others require the intervention of a neutral third party (ombuds, mediation, arbitration, or litigation).

...

Because **negotiated agreement** is a contract, it is enforceable in the courts through a breach of contract action.

...

A **negotiated agreement** generally accommodates at least some of the interests of both parties. Negotiating an agreement will guarantee that transactions costs will be dramatically reduced since a negotiated solution will reduce or eliminate the need for discovery and may eliminate filing fees.

[FREY, Martin A. *Alternative Methods of Dispute Resolution* [livre électronique]. Delmar Learning, 2003, pp. 89, 102, 107 [consulté le 15 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=trFuCgAAQBAJ&pg=PA107&dq=Negotiation+as+a+method+as+dispute+resolution+offers+the+parties+complete+flexibility&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwipz6mD6snSAhVKIVQKHZ0cDagQ6AEIHTAA#v=onepage&q=Negotiation%20as%20a%20method%20as%20dispute%20resolution%20offers%20the%20parties%20complete%20flexibility&f=false>]

Dans CanLII, on trouve plusieurs occurrences de ces deux termes.

Bastarache and Arbour JJ., for the majority in *Miglin*, acknowledged the importance of taking a fairly **negotiated agreement** into account:

... we believe that a fairly **negotiated agreement** that represents the intentions and expectations of the parties and that complies substantially with the objectives of the *Divorce Act* as a whole should receive considerable weight. [para. 4]

[CanLII, *L.M.P. v. L.S.*, [2011] 3 SCR 775, 2011 SCC 64 (CanLII)]

Accordingly, the matter was referred to an arbitrator in the case at bar to determine the quantum of the pilotage fee increase for the last year of the contract, since the Corporation duly rejected the fee increase mentioned in paragraph 15.02(c) of Appendix A of the contract and the parties were unable to reach a **negotiated agreement** on the point.

[CanLII, *Pilotes du St-Laurent Central Inc. v. Laurentian Pilotage Authority*, 2003 FC 1470 (CanLII)]

In 2001, Mr. Don Switzer received a payment pursuant to a **negotiated settlement** with Great-West Life Assurance Company in the amount of \$53,455. Mr. Switzer did not bring any of that amount into his 2001 income for income tax purposes.

[CanLII, *Switzer v. The Queen*, 2005 TCC 181 (CanLII)]

The litigation between the Claimants and the Band Council brought a number of festering issues to a head, and resulted in **negotiated settlement** that will no doubt contribute to a better environment and understanding in the community, to the credit of all parties.

[CanLII, *Mohawks of Akwesasne v. Canada (Human Resources and social Development)*, 2010 FC 754 (CanLII)]

Certains auteurs les considèrent comme des synonymes.

The term “**negotiated agreement**” has two different meanings. A **negotiated agreement** refers to a settlement that disputing parties reach between themselves, especially with the help of their attorneys. However, this happens without the benefit of formal mediation. In this context, a **negotiated agreement** is also termed as **negotiated settlement**. A **negotiated agreement** also

refers to a contract which is awarded on the basis of a direct agreement with a contractor. This avoids a competitive bidding process. In this context, a **negotiated agreement** is also known as a **negotiated contract**.

[US LEGAL. *Negotiated Agreement Law & Law Definition* [en ligne]. [consulté le 23 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://definitions.uslegal.com/n/negotiated-agreement/>]

NEGOTIATED SETTLEMENT; NEGOTIATED AGREEMENT - when the parties, usually with counsel, develop a separation agreement that is not mediated or arbitrated.

[DS DIVORCE SOURCE. *Negotiated settlement; negotiated agreement* [en ligne]. [consulté le 25 novembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.divorcesource.com/ds/encyclopedia/negotiated-settlement-negotiated-agreement-2311.shtml>]

Malgré l'apparente synonymie de ces deux termes, nous ne considérons pas les substantifs *settlement* et *agreement* comme des synonymes.

settlement Agreement or arrangement ending a dispute.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6, s.v. « settlement ».]

settlement Generally, the conclusive fixing or resolving of a matter; the arrangement of a final disposition of it.

[YOGIS, John A. *Canadian Law Dictionary*. Woodbury (New York), Barron's Educational Series, ©1983, [243 pp.]. ISBN 0-8120-2116-9, s.v. « settlement ».]

settlement An agreement ending a dispute or lawsuit <the parties reached a settlement the day before trial>.

[GARNER, Bryan A. (ed.). *Black's Law Dictionary*. 8th ed., St. Paul, West Group, ©2004, [1810 pp.]. ISBN 0-314-15199-0, s.v. « settlement ».]

Dans le *Lexique du droit des contrats et du droit des délits (common law)*, le Comité a relevé cinq différentes acceptions pour le terme *agreement* soit :

agreement¹ = « accord »; « consentement »; « entente »
Agreeing on a plan of action = Fait de s'entendre sur un plan d'action.

agreement² = « accord »; « consentement »
Assent given to a proposal = Assentiment donné à une proposition.

agreement³ = « convention »
A legal arrangement = Accord destiné à produire un effet de droit.

agreement⁴ = « engagement »

The agreeing by a party to perform a certain part of a legal arrangement = Le fait pour une partie de s'obliger à exécuter une partie quelconque d'une convention.

agreement⁵ = « **convention** »

The instrument evidencing the legal arrangement = L'instrument constatant l'opération juridique.

Nous considérons que le substantif *agreement* dans le syntagme *negotiated agreement* correspond au sens 1 de *agreement* c'est-à-dire « *agreeing on a plan of action* ». Ainsi, nous ne considérons pas les termes *negotiated agreement* et *negotiated settlement* comme des synonymes.

ÉQUIVALENTS

On relève pour *negotiated settlement* la tournure « règlement négocié ».

Les négociations permettent aux parties de s'entendre sur un résultat qui est satisfaisant pour chacune d'entre elles. Les modalités de l'entente doivent être conclues par les parties et peuvent être aussi larges ou aussi précises que celles-ci le souhaitent. Un **règlement négocié** peut être consigné sous forme d'entente. Une fois signée, l'entente a les mêmes effets qu'un contrat et lie les parties. Dans le cas où le règlement est négocié dans un contexte de poursuite judiciaire, les parties peuvent alors désirer déposer l'entente devant un tribunal conformément aux règles de pratique en vigueur.

[MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Le manuel relatif aux règlements des conflits : négociation* [en ligne]. [consulté le 2 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/03.html>]

Le litige entre les demandeurs et le conseil de bande a forcé une décision sur un certain nombre de questions latentes et a résulté en un **règlement négocié**, qui sans aucun doute contribuera à améliorer l'environnement et l'harmonie dans la communauté, ce qui est à l'honneur de toutes les parties.

[CanLII, *Première nation des Mohawks d'Akwesasne c. Canada (Ressources humaines et Développement social)*, 2010 CF 754 (CanLII)]

Les deux avocats nous ont indiqué qu'on avait mis beaucoup de temps à négocier les modalités du règlement et ont signalé les avantages par rapport à l'intérêt public du processus de règlement. Les deux avocats ont fait valoir que les négociations de règlement étaient raisonnables dans les circonstances. Les avocats des deux parties ont recommandé que la formation accepte le **règlement négocié** par les parties.

[CanLII, *Dunn et Wimble (Re)*, 2015 OCRCVM 16 (CanLII)]

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le Comité de normalisation a normalisé les équivalents pour cinq acceptions du terme *agreement*. Nous avons conclu que le sens

d'*agreement* dans l'expression *negotiated agreement* voulait dire le « fait de s'entendre sur un plan d'action ». Les équivalents français normalisés sont « accord », « entente » et « consentement ». Par contre, en contexte de négociation le terme « consentement » n'est pas approprié.

Cette année, les relations entre les parties patronales et syndicales semblent particulièrement tendues puisque les négociations se déroulent dans le contexte des politiques d'austérité et des compressions dans les services publics.

Après plus d'une année de pourparlers ponctués de moyens de pression d'une part et de déclarations de plus en plus menaçantes d'autre part, le processus de négociation est entré dans sa phase critique et les prochaines semaines seront déterminantes quant à l'issue de ces négociations.

Allons-nous être témoins d'une **entente négociée** à laquelle toutes les parties souscrivent sur la base de compromis parmi leurs positions respectives ? Ou allons-nous assister encore une fois à l'imposition d'un décret et d'une loi spéciale qui mettent un terme aux négociations collectives et imposent les conditions de travail aux employés de l'État ?

[GRENIER, Jean-Noël. *Une entente négociée vaut mieux qu'un contrat imposé* [en ligne]. [consulté le 15 février 2017]. Disponible à l'adresse : http://plus.lapresse.ca/screens/6b424ec3-58ba-4abb-b604-8f2c7f83e9b9%7C_0.html]

Bellenger [...] propose de définir la négociation comme une forme de communication finalisée sur un accord, accord qui doit être acceptable pour toutes les parties en présence. L'enjeu le plus évident d'une négociation est alors le contenu de cet accord, sa qualité intrinsèque pour chacun des négociateurs.

[...]

Pour apprécier la valeur d'un **accord négocié**, il faut donc considérer non seulement sa qualité au niveau du contenu – la *qualité du résultat* – mais encore la *qualité de l'adhésion* des parties à ce résultat.

[RUEGG, Jean et al. *La négociation : son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*. Suisse, Presses polytechniques et universitaires, 1992, p. 283.]

Nous proposons les équivalents « **règlement négocié** » pour *negotiated settlement* et « **accord négocié** » et « **entente négociée** » pour *negotiated agreement*.

ANALYSE NOTIONNELLE

best alternative to a negotiated agreement (BATNA)

worst alternative to a negotiated agreement (WATNA)

La BATNA et la WATNA sont des éléments de la négociation raisonnée établis par Roger Fisher et William Ury dans leur monographie intitulée *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Lors de la phase préparatoire d'une négociation, les négociateurs doivent définir leur BATNA avant d'entreprendre les discussions avec les représentants des autres parties. La BATNA est la solution de remplacement la plus avantageuse que possèdent les parties si la négociation échoue et qu'une entente n'a pas été conclue.

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) Best consequences of not reaching an agreement [Fisher and Ury, 1981, p. 99]. The most favorable remaining option once negotiation has failed to produce a settlement [Powell, 1991, p. 135].

Though often equated with Bottom line and resistance point, **BATNA** is a different concept. While these other terms refer to the lowest acceptable negotiated outcome, **BATNA** refers to the best outcome if there is no negotiated outcome. Thus **BATNA** may influence establishment of a bottom line or resistance point, but it is not necessarily equivalent. This is recognized by Raiffa [1982, p. 45] in his conceptualization of reservation price. In essence, estimating a **BATNA** forces a party to be more realistic about its bottom line. Having a **BATNA** prompts a party to ask itself what it will do without an agreement rather than what it ought to be able to get [Fisher and Ury, 1981, p. 99].

Although some authorities believe that the **BATNA** concept places undue emphasis on the utility of alternatives to negotiation while ignoring the value of relationships [Donohue and Ramesh, 1992, p. 209, citing Greenhalgh, 1987], the **BATNA** concept is expansive enough to include the utility of the relationship as part of its calculation.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « BATNA Best Alternative to a Negotiated Agreement ».]

A **best alternative to a negotiated agreement (BATNA)** is the course of action that will be taken by a party engaged in negotiations if the talks fail and no agreement can be reached. The term **BATNA** was coined by negotiation researchers Roger Fisher and William Ury in their 1981 bestseller "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In." A party's **BATNA** refers to what they can fall back on if a negotiation proves unsuccessful.

...

BATNAs may be developed for any situation that calls for negotiations, from negotiating a pay hike to resolving complex conflicts. While a **BATNA** may not always be easily identifiable, Fisher and Ury have outlined a simple three-step process for determining it: Develop a list of actions to take if no agreement is reached; convert the more promising ideas into practical options; and tentatively select the option that seems best.

[INVESTOPEDIA. *Best Alternative to a Negotiated Agreement BATNA* [en ligne]. [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.investopedia.com/terms/b/best-alternative-to-a-negotiated-agreement-batna.asp>]

In rebuttal [to] the [respondent's] suggestion that the grievance was not filed until nine months after the issuance of the written reprimand, this grievance arose during the Ombudsman's Investigation of the process, and the investigators involvement to resolve issues through a process called **Best alternative to Negotiated Agreement, (BATNA)**, whereby this grievance was negotiated in an effort to drop the 26 grievances that were still outstanding. This fact was clearly demonstrated in my initial submission.

[CanLII, *Sturdy v. Deputy Head (Department of National Defence)*, 2007 PSLRB 45 (CanLII)]

La WATNA est le pire scénario auquel une partie aura à faire face en cas d'absence d'accord négocié.

WATNA Worst Alternative to a Negotiated Agreement

Negotiation: "Worst case" scenario if one fails to reach a negotiated agreement; supplement or alternative to BATNA.

In mediation, some mediators encourage disputants to identify their **WATNA** and mutually agree to eliminate it from the list of options in order to "free up creative energy for solutions" [Haynes, 1988, p. 29]. Other mediators use **WATNA** in addition to or in place of **BATNA** for reality testing or to identify the acceptable range of offers.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « WATNA Worst Alternative to a Negotiated Agreement ».]

As in many other professions, mediation has succumbed to the use of acronyms to abbreviate theory titles and practice tools. That said what these two acronyms stand for can be very important to the parties involved in a mediated settlement conference.

"BATNA" – Best alternative to a negotiated agreement.

"WATNA" – Worst alternative to a negotiated agreement.

In its simplest form, parties involved in a dispute are taken through an exercise to consider their best and worst alternatives that do not require agreement from the other person. In addition to identifying a range of alternatives, the analysis should assign some probability of occurrence to each alternative. Each party to a dispute will have a unique "BATNA" and "WATNA" based on a variety of factors including legal precedent and interests.

In practice, the "BATNA" can be helpful when evaluating a potential settlement. While it is generally accepted that the better the "BATNA" the better the bargaining position, this can be a flawed theory. For example, in the absence of a mediated settlement, the parties may end up in a court of law. While he/she may ultimately prevail, the evaluation should consider the additional costs in time, money and emotional toll as well as the potential risk to the relationship between the parties.

The "WATNA" can be useful in evaluating whether to walk away from an agreement. If the "WATNA" is better than the current proposed resolution, a party may be inclined to take the risk and walk away from the mediated settlement conference. This despite the fact that the "WATNA" is not desirable.

In mediation, the “BATNA/WATNA” exercise can be helpful in restoring momentum in an otherwise stalemated discussion. By taking the time to thoughtfully consider their interests and how or whether they would be served by a “BATNA/WATNA”, the parties very often become better negotiators.

[APPALACHIAN LAW CENTER. *What is "WATNA/BATNA"?* [en ligne]. October 25, 2013 [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://appalachianlawcenter.com/watnabatna/>]

L'élément qui peut poser problème lors de la traduction est le substantif *alternative*.

Voici quelques définitions :

alternative *noun*

1 any of two or more possibilities.

2 the freedom or opportunity to choose between two or more things (*I had no alternative but to go*).

[Alternative. BARBER, Katherine (ed.). *Canadian Oxford Dictionary*. 2nd ed., Don Mills (Ontario), Oxford University Press, ©2004, [1888 pp.]. ISBN 0-19-541816-6.]

alternative *noun*

Something that is different from something else, especially from what is usual, and offering the possibility of choice. *An alternative to coffee. There must be an alternative to people sleeping on the streets. I'm afraid I have no alternative but to ask you to leave.*

[Alternative. *Cambridge Dictionary* [en ligne]. Cambridge University Press, 2017 [consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/alternative>]

alternative

noun al·ter·na·tive

Definition of *alternative*

- 1.** *Ia* : a proposition or situation offering a choice between two or more things only one of which may be chosen <*a government facing the alternative of high taxes or poor highways*>*b* : an opportunity for deciding between two or more courses or propositions <*the alternative of going by train or by plane*>
- 2.** *2a* : one of two or more things, courses, or propositions to be chosen <*The menu offered several vegetarian alternatives.*>*b* : something which can be chosen instead <*The only alternative to intervention.*>

[Alternative. *Merriam-Webster* [en ligne]. Merriam-Webster, Incorporated, 2017 [consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/alternative>]

ÉQUIVALENTS

Nous avons relevé pour BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) les syntagmes « meilleure solution de rechange à un accord négocié », « meilleure solution de rechange à une entente négociée », « meilleure solution de repli », « meilleure alternative à un accord négocié » et « meilleure alternative à une entente négociée », ainsi que les acronymes « MESORE » et « MSR ».

Le processus de médiation doit permettre d'exposer clairement les attentes des parties, d'établir la confiance et de nouer des relations franches, et d'élaborer un plan en vue de faire avancer la question. Le Manuel recommande aux parties de préciser quelle est leur **meilleure solution de rechange à un accord négocié** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement – BATNA*) avant le début de la médiation.

[OCDE. *Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2012 : Médiation et recherche de consensus* [livre électronique]. Éditions OCDE, 2013, p. 52. [consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=Uxshb8RIAR8C&pg=PA52&lpg=PA52&dq=Le+Manuel+recommande+aux+parties+de+pr%C3%A9ciser+quelle+est+leur+meilleure+solution+de+rechange+%C3%A0+un+accord+n%C3%A9goci%C3%A9+&source=bl&ots=grQ6HkQmgA&sig=tsSV-jBWF5LdDONk2IT8G9TfFaw&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiH8ZzB2OXSAhUEsVQKHf5MAbkQ6AEIHjAA#v=onepage&q=Le%20Manuel%20recommande%20aux%20parties%20de%20pr%C3%A9ciser%20quelle%20est%20leur%20meilleure%20solution%20de%20rechange%20%C3%A0%20un%20accord%20n%C3%A9goci%C3%A9&f=false>]

MESORE

Meilleure solution de rechange à une entente négociée.

[TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA. *Glossaire* [en ligne]. [consulté le 4 août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/bi-rp/glossaire-glossary-fra.html#m>]

Au cas où l'on ne parviendrait à aucun accord, il est conseillé de prévoir un plan de repli avant de se lancer dans les pourparlers. Par exemple, lors de la négociation d'une ressource essentielle à l'activité d'un autre service, un bon plan de repli devrait prendre en compte les éléments suivants :

- La « **meilleure solution de rechange à une entente négociée** », telle que la sous-traitance de cette activité ou l'attribution de cette tâche à un intervenant externe.
- La « pire solution de rechange à une entente négociée », telle que l'annulation ou le retardement de l'activité.

[PMI, L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES GESTIONNAIRES DE PROJET AU QUÉBEC. *Principes de base : Les 4 étapes de la négociation* [en ligne]. [consulté le 4 août 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.pmimontreal.org/blog/principes-de-base--les-4-tapes-de-la-negociation>]

Négociation

- Le processus de négociation
- La négociation en tant que compétence
- Les mythes sur la négociation
- La préparation à la négociation
- **La meilleure solution de rechange à une entente négociée**

[RENAUD, Jacques et Jacques VALLERAND. *Atelier d'intégration en gestion de la chaîne d'approvisionnement* [en ligne]. [consulté le 4 août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/renaudj/pdf/Cours/GSO3104.pdf>]

La notion de **meilleure solution de rechange à une entente négociée** (BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement) s'applique aux deux parties dans une négociation. Connaître la meilleure solution de rechange de chacune des parties permet de reconnaître qui est en situation de force (ou de faiblesse) dans la négociation.

[MEC. *Approvisionnement stratégique : Optimisez votre démarche pour un avantage compétitif* [en ligne]. [consulté le 4 août 2016]. Disponible à l'adresse : http://qc.cme-mec.ca/_uploads/_media/huoimd4q.pdf]

Partant de ce postulat, Hoekman et Vines avancent trois autres hypothèses issues des travaux de l'économiste John Forbes Nash :

- Chaque joueur a un point de rupture des négociations qui correspond à sa **meilleure alternative à une entente négociée** [...]

[LEGENDRE, Frédéric. *À l'impossible nul n'est tenu : Dans quelle mesure le comité du commerce et de l'environnement a-t-il aidé l'organisation mondiale du commerce à concilier commerce et environnement?* [en ligne]. [consulté le 4 avril 2017]. Disponible à l'adresse : www.theses.ulaval.ca/2010/27712/27712.pdf]

Dans plusieurs contextes français, la particule *negotiated agreement* n'est pas traduite.

Mesore = meilleure solution de repli

Quand la partie adverse est plus puissante, il est bon de se fixer un seuil non négociable, au-delà duquel le négociateur refusera d'aller.

Le pouvoir dépend de la **Mesore** : plus ma **solution de repli** est acceptable, moins est grand mon besoin d'aboutir dans la négociation, plus mon pouvoir est grand dans la négociation. Selon les cas on a intérêt ou non à dévoiler sa **Mesore**.

[ÉDUCNET. *Les principes de la négociation raisonnée* [en ligne]. [consulté le 6 février 2017]. Disponible à l'adresse : https://educnet.enpc.fr/pluginfile.php/13946/mod_resource/content/0/Poly_Negociier_Fisher-Ury.pdf]

Pourquoi élaborer une **MESORE** ?

Lors de la phase préparatoire d'une négociation, nous devons définir notre **MESORE**. C'est-à-dire ... la **Meilleure Solution de Rechange** (de l'anglais BATNA : Best Alternative to a negotiated agreement).

Les deux principaux objectifs de la **MESORE** sont de protéger le négociateur (d'un accord qu'il pourrait être amené à regretter) et aussi de tirer le meilleur parti des atouts qu'il a en main.

Dans toute négociation, il y a des réalités difficiles à modifier. Face à la puissance, ce que le négociateur peut espérer de mieux d'une méthode de négociation, c'est qu'elle permette d'atteindre deux buts : premièrement, qu'elle nous empêche de conclure un accord que l'on devrait refuser; deuxièmement, qu'elle aide à tirer le meilleur parti des atouts que l'on a en main afin, si l'on obtient un accord, que nos intérêts soient pris en compte autant que faire se peut.

La **MESORE** sert à se protéger contre soi-même et la tentation de vouloir conclure une négociation importante, dans laquelle on a investi beaucoup de temps et d'énergie, car la peur d'un éventuel échec semble inacceptable (un mauvais accord vaut mieux qu'un bon procès !?).

[CAPITAL RH. *Le manager négociateur est toujours accompagné de BATNA et MESORE*. [en ligne]. [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.capitalrh.fr/Le-manager-negociateur-est-toujours-accompagne-de-BATNA-et-MESORE-_a138.html]

Meilleure solution de rechange (MSR)

Votre objectif, dans toute négociation, est de parvenir à l'entente qui améliorera le mieux votre position. Le fait de connaître et d'évaluer des solutions de rechange vous protège contre des engagements problématiques. Votre **meilleure solution de rechange (MSR)** constitue le plan B qui vous permet de dire non si la possibilité d'obtenir une entente satisfaisante devient douteuse.

[ASSOCIATION MÉDICALE CANADIENNE. *Module 9 : Principes de négociation* [en ligne]. [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.cma.ca/Assets/assets-library/document/fr/practice-management-and-wellness/MEDED-12-00307-PMC-Module-9-f.pdf>]

Ces dernières années, de plus en plus d'études ont été publiées sur la question de l'analyse des risques en tant que partie intégrante de la médiation et de la procédure judiciaire. L'analyse des risques fait implicitement partie de la négociation également, comme le montrent les concepts **MESORE (meilleure solution de rechange)** et **PISORE (pire solution de rechange)**. Toutefois, on ne peut jamais partir du principe que tout le monde est pleinement conscient des risques. Par conséquent, certains facilitateurs et médiateurs recommandent que les négociateurs décrivent explicitement, par écrit et de manière détaillée, les risques auxquels sont confrontées les parties.

[OIT ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. *Manuel sur la négociation collective et le règlement des différends dans le service public : Département des activités sectorielles* [en ligne]. [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_180603.pdf].

Le mot *alternative* est rendue en français par « solution de rechange », « solution de repli » ou « alternative ».

rechange *n.m.*

Fig. De remplacement. *Une solution de rechange.*

[*Le Petit Robert 2015* [en ligne]. Dictionnaires Le Robert, ©2015 [consulté en 2016]. Disponible à l'adresse : <http://pr.bvdep.com/login.asp>, s.v. « rechange ».]

repli *n.m.*

Recul, diminution. *Un net repli des exportations.*

[*Le Petit Robert 2015* [en ligne]. Dictionnaires Le Robert, ©2015 [consulté en 2016]. Disponible à l'adresse : <http://pr.bvdep.com/login.asp>, s.v. « repli ».]

alternative *n.f.*

2. Situation dans laquelle il n'est que deux partis possibles. « *La conversation de Valéry me met dans cette affreuse alternative : ou bien trouver absurde ce qu'il dit, ou bien trouver absurde ce que je fais* ». **Gide**.

3. (d'après l'anglais *alternative*) **Emploi critiqué** Solution de remplacement. « *Les deux alternatives de ce dilemme* » **Bréal**.

[*Le Petit Robert 2015* [en ligne]. Dictionnaires Le Robert, ©2015 [consulté en 2016]. Disponible à l'adresse : <http://pr.bvdep.com/login.asp>, s.v. « alternative ».]

C'est le syntagme « solution de rechange » qui nous semble le plus approprié dans les choix proposés ci-dessus.

Dans son *Essai sur l'alternative en négociation*, J. Léo Goovaerts soulève des questions quant à la difficulté d'application de cette notion dans la pratique.

Par « meilleure alternative », on entend la meilleure solution de substitution disponible à l'issue de la négociation. Une critique souvent formulée soulève une question pertinente : « comment peut-on connaître avant la négociation sa meilleure alternative – *a fortiori* – pénétrer celle des autres participants par rapport à la rupture lorsqu'on ne sait pas comment la négociation se déroulera, et surtout lorsqu'on est dans l'obscurité par rapport au point de fixation des points décisifs d'équilibre et de déséquilibre mutuels? Ceux-ci ne se manifesteront qu'aux moments cruciaux.

On est donc appelé à fixer une alternative par rapport à un accord que l'on ne peut pas anticiper au moment de prendre une décision, même concernant les options préparatoires. Pris à la lettre, il s'agit d'un accord proactif, non « jugeable » (puisque non existant) à négocier ultérieurement, et devant anticipativement faire l'objet d'une évaluation comparative. Il faudrait donc prévoir une situation ultérieure caractérisée par ses imprévisibilité et incertitudes.

[GOOVAERTS, J. Léo. *Essai sur l'alternative en négociation : Son utilisation dans la négociation professionnelle*. Paris, Publibook, 2011, p. 45, [250 pp.], ISBN 9 782748 364460]

L'auteur emploie le terme « alternative » en son sens anglais et non dans son acception française (une situation dans laquelle il faut choisir entre deux choix possibles).

Nous nous sommes demandé si l'on ne pourrait pas dire « meilleure solution substitutive à un accord négocié » et « meilleure solution substitutive à une entente négociée ». Mais, nous n'avons perçé aucune occurrence dans Internet.

Nous pensons, que les équivalents français « **meilleure solution de rechange à une entente négociée** » et « **meilleure solution de rechange à un accord négocié** » sont bien établis et qu'ils sont transparents. Nous avons constaté qu'en contexte de négociation, les usagers peuvent employer l'acronyme « **MESORE** » qui récolte 1 430 résultats sur Internet à l'aide de Google par rapport à son concurrent « **MSR** » qui ne récolte que 25 résultats.

Pour rendre WATNA (*worst alternative to a negotiated agreement*), nous avons trouvé « **pire solution de rechange à un accord négocié** » et « **pire solution de rechange à une entente négociée** », ainsi que l'acronyme « **PISORE** ».

PISORE : Pire solution de rechange à un accord négocié.

[TURCOTTE, Alexandre. *L'intégration des principes de la procédure applicable aux modes de prévention et de règlement des différends dans le nouveau Code de procédure civile : Les effets envisagés sur l'accès à la justice civile au Québec* [en ligne]. [consulté le 27 février 2017]. Disponible à l'adresse : www.theses.ulaval.ca/2016/32275/32275.pdf]

M. Chris Kirtz (de l'EPA des États-Unis) a laissé entendre que l'inverse était aussi vrai, c'est-à-dire qu'on entend par « **pire solution de rechange à une entente négociée** » la perception suivant laquelle les résultats, sans négociation, pourraient se révéler très défavorables.

[AXON, Lee et Bob HANN. *La négociation de règlements : Questions et applications* [en ligne]. [consulté le 27 février 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.ibrarian.net/navon/paper/Research_and_Statistics_Directorate_.pdf?paperid=9300418]

Encore une fois, plusieurs contextes ne tiennent pas compte de la traduction de la particule *negotiated agreement*.

Le concept de « Worst Alternative to a Negotiated Agreement » (WATNA) est traduit en français par l'acronyme **PISORE** pour « **Pire Solution de Rechange** ». Parmi les solutions alternatives à la conclusion d'un accord que le négociateur peut mettre en œuvre en cas d'échec, la **PISORE** traduit le pire scénario auquel une partie aura à faire face en cas d'absence d'accord négocié. C'est l'alternative à un accord négocié la plus désavantageuse financièrement ou qualitativement. En matière de résolution des différends [...], la **PISORE** de l'une des parties peut être constituée par la solution qui lui serait imposée par l'autre partie si elle initiait ou poursuivait une procédure judiciaire, en particulier si les chances de succès de son action sont élevées.

L'évaluation par le médiateur/médiant de sa **PISORE** et de la **PISORE** de l'autre partie est un exercice préalable et nécessaire à toute négociation et médiation. En effet, la probabilité d'occurrence de la **PISORE** influence la détermination de la MESORE et de la limite en dessous de laquelle un négociateur/médiant ne trouvera plus avantage à conclure un accord.

[MIRIMANOFF, Jean (dir.). *Dictionnaire de la résolution amiable des différends : (RAD/ADR) en matières civile, commerciale, familiale et sociale* [livre électronique]. Bruxelles, Larcier, ©2015, [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=FhGECgAAQBAJ&pg=PT207&lpg=PT207&dq=%22En+effet,+la+probabilit%C3%A9+d%E2%80%99occurrence+de+la+PISORE+influence+la+d%C3%A9ter>

mination+de+la+MESORE+%22&source=bl&ots=rYU3gXil9h&sig=f-
JU6R6u809wuGPgB7WDd-9DaRI&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiSnY2G2-
XSAhUK82MKHU9tARQQ6AEIGjAA#v=onepage&q=%22En%20effet%2C%20la%20probabili
t%C3%A9%20d%E2%80%99occurrence%20de%20la%20PISORE%20influence%20la%20d%C
3%A9termination%20de%20la%20MESORE%20%22&f=false]

Nous proposons « **pire solution de rechange à une entente négociée** » et « **pire solution de rechange à un accord négocié** » pour rendre le terme *worst alternative to a negotiated agreement*. Encore une fois, en contexte de négociation, les usagers peuvent employer l'acronyme « PISORE ».

ANALYSE NOTIONNELLE

negotiated rule-making
negotiated rule making
negotiated rulemaking
regulatory negotiation

La *negotiated rule-making* (ou *negotiated rulemaking*) et la *regulatory negotiation* sont considérées comme des MSRD. D'après les contextes, la *negotiated rule-making* et la *regulatory negotiation* sont utilisées de façon interchangeable et sont synonymes. Il s'agit de processus dans le cadre desquels les représentants des parties intéressées et concernées collaborent avec le personnel des organismes réglementaires publics pour rédiger des projets de réglementation.

Voici quelques contextes qui donnent des explications sur ce que l'on entend par *negotiated rule-making* et *regulatory negotiation* :

Negotiated rule-making is an ADR method which is used as an alternative to the traditional approach of issuing regulations after a lengthy notice and comment period. In this method, agency officials and affected private parties, representatives of the regulated industry, public interest groups, and other stakeholders engage in joint negotiation under the guidance of a neutral facilitator such as an administrative agency for drafting rule, prior to initiating notice and comment under the Administrative Procedures Act. Public opinion on the resulting proposed rule is then sought by publishing the proposed rule in the Federal Register in order to decide whether to modify or adopt it.

This method helps in avoiding subsequent litigation from the proposed rule since private parties' perspectives and expertise are used for arriving at the proposed rule by encouraging participation by interested stakeholders.

[US LEGAL. *Negotiated Rule-Making Law & Legal Definition* [en ligne]. [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://definitions.uslegal.com/n/negotiated-rule-making/>]

Negotiated rulemaking is a process by which an agency attempts to develop a consensus proposal for regulation in consultation with all interested parties and before issuing a proposed rule. It allows an agency to address comments from interested parties in issuing a proposed rule. We believe this process, when done correctly, yields both better and faster decisions. Accordingly, the Department will now use **negotiated rulemakings** as a means to engage the public, gather data and information, and, attempt to reach consensus among interested parties in order to advance the rulemaking process.

[US DEPARTMENT OF ENERGY. *DOE Announces Changes to the Energy Conservation Standards Process* [en ligne]. November 16, 2010 [consulté le 6 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://energy.gov/gc/articles/doe-announces-changes-energy-conservation-standards-process>]

negotiated rulemaking

Growing discontent with the delays and court challenges attached to the traditional federal rulemaking process led regulatory reformers to propose negotiation as a preferred method of rulemaking. The concept of **negotiated rulemaking**, also known as “**reg-neg**,” or **regulatory negotiation**, describes the use of negotiation by an administrative agency in any decision-making procedures. It involves direct participation in rulemaking by public agency regulators and the private business and advocacy groups affected by the regulations. The goal of the process is to reach consensus.

[NOLAN-HALEY, Jacqueline M. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4th ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, p. 280. ISBN 978-0-314-28532-4.]

Regulatory negotiation (also called **negotiated rule making**, policy dialogue, shared decision making, or “reg-neg”) is a consensus-building process in which representatives of affected parties and sectors of the public (termed “stakeholders”) work together with government officials to develop policies or regulations. Issues subjected to **regulatory negotiation** include car-emission levels, risk from lead exposure, and contamination cleanup levels. These complex interest-based processes utilize impartial process facilitators—often people who are experienced mediators. Those interests participating in the process are expected to abide by any resulting agreement and implement its terms. This agreement-seeking process usually occurs only after a thorough conflict assessment has been conducted, and is generally undertaken with the assistance of a skilled neutral mediator or facilitator.

[POLLUTION ISSUES. *Regulatory Negotiation* [en ligne]. [consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.pollutionissues.com/PI-Re/Regulatory-Negotiation.html>]

Aux États-Unis, le processus est bien établi et est prévu par la loi :

Definition

Negotiated rulemaking is a consensus-based process through which an agency develops a proposed rule by using a neutral facilitator and a balanced negotiating committee composed of

representatives of all interests that the rule will affect, including the rulemaking agency itself. This process gives everyone with a stake a chance to try to reach agreement about the main features of a rule before the agency proposes it in final form.

- The goal of the committee is to reach consensus understood to mean that each interest concurs in the result, unless all members of the committee agree at the outset to a different meaning.
- Each member agrees to negotiate in good faith.
- The agency sponsoring the **negotiated rulemaking** commits, consistent with its legal obligations, to use a consensus agreement from the committee as the basis for, if not the actual text of, a proposed rule.

Negotiated rulemaking generally follows these steps:

1. The agency evaluates the suitability of reg-neg and gives its go-ahead or a particular statute requires the agency to utilize the reg-neg process.
2. It convenes all the stakeholders and selects a facilitator
3. It organizes the negotiating committee, which
4. Negotiates the proposed rule in committee meetings, then
5. Compiles and submits a report to the rulemaking agency.

If the committee reaches consensus, the report will contain the proposed rule, which the agency may use to begin the normal rulemaking procedure required under the Administrative Procedure Act (APA). If the committee does not reach consensus on some or all issues, the agency may use any areas of agreement and all information gained to draft the proposed rule as it would any other rule. **Negotiated rule making** is basically a free-standing supplement to the APA's rulemaking provisions. The APA tells agencies what to do once it has proposed a rulemaking action. **Negotiated rulemaking** is a process for developing that proposal.

...

In 1990, Congress endorsed use by federal agencies of an alternative procedure known as "**negotiated rulemaking**", also called "**regulatory negotiation**", or "**reg-neg**." It has been used by agencies to bring interested parties into the rule-drafting process at an early stage, under circumstances that foster cooperative efforts to achieve solutions to regulatory problems.

[UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. *What is Negotiated Rulemaking?* [en ligne]. [consulté le 24 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Feb82011IntrotoNR.pdf>]

2.8.4 **Negotiated rulemaking ("reg-neg")**

Negotiated rulemaking is an innovative procedure which was inspired by the European tradition of regulatory covenants and introduced in the United States in the Nineties as a way of increasing stakeholder involvement in the rulemaking process. The Negotiated Rulemaking Act of 1990 expressly authorised **negotiated rulemaking** on a trial basis, and it became a permanent option for agencies in the Negotiated Rulemaking Act of 1996.

Negotiated rulemaking works by creating a neutral forum for direct dialogue between representative stakeholders and government rule writers in an effort to develop consensus on the terms or text of a proposed rule.

In this process, an outside facilitator is brought in to convene and preside over the discussions of a balanced group of representative stakeholders – public interest groups, industry interests and government regulators – as they analyse the data, examine the issues, and try to form a common view on the text, or the main terms, of a proposed rule.

[PARKER, Richard and Alberto ALEMANNI. *Towards Effective Regulatory Cooperation under TTIP: A Comparative Overview of the EU and US Legislative and Regulatory Systems* [en ligne]. 13 May 2014 [consulté le 23 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/may/tradoc_152466.pdf]

On constate aussi l'emploi de *regulatory negotiation* et de *negotiated rulemaking* au Canada :

Another possible alternative which might provide benefits in terms of acceptance of the regulations is “**regulatory negotiation**”. **Regulatory negotiation (negotiated rulemaking** as it is sometimes called) is a way of drafting regulations that involves all key interests in a consensual negotiation process aimed at producing a broader level of acceptance about the nature of the regulation(s). The same approach could also be taken for the statutes themselves. The advantage of **regulatory negotiation** often lies in the fact that it can provide agencies with a better understanding of the concerns of potentially affected parties, of the relative importance to them of different regulatory choices and of the factual bases for the regulation.

[DEPARTMENT OF JUSTICE CANADA. *Evaluation Document* [en ligne]. October 1998 [consulté le 1^{er} août 2016]. Disponible à l'adresse : http://publications.gc.ca/collections/collection_2007/jus/J3-6-1998-3E.pdf]

Hundreds of different types of direct involvement have sprung up at virtually every level of government in North America and Europe. These processes have appeared under a number of different guises – among them consensus-building, mediation, conflict resolution, environmental dispute settlement, **negotiated rulemaking**, and collaborative management – reflecting their varied origins. But all share the properties: that they are open to all interested parties, that those parties are expected to develop policies that are acceptable to all participants, and that the parties operate under the assumption that their proposals will be adopted by the government.

[UNIVERSITY OF CALGARY. *The Efficiency of Direct Public Involvement in Environmental Policymaking: An Experimental Test* [en ligne]. [consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse : http://econ.ucalgary.ca/sites/econ.ucalgary.ca/files/publications/CBruceBargaining_experiment_.pdf]

Negotiated rulemaking

This is a process by which rules, regulations, or policies are negotiated with key stakeholders to ensure both an understanding of, and a commitment to, those rules, regulations, and policies and so minimizing the risk of future breach.

The process offers an alternative to the present discredited model of law-making (the decide-announce-defend model). The alternative requires a substantial alteration in the decision-making process and, up to a point, requires sharing information, ideas, and interests in the development of new policy, rules, and regulations. But the process does not interfere with the ultimate authority of council to make the final decision. Justice Minister Ken Rostad, recently commented that this process

. . . is an excellent and time-saving resource for decision-makers

The approach calls for a negotiation process with the people most likely to be affected by them and can be instituted without supportive legislation. The essential elements are

- identification of interested parties
- agreement of the parties to come together with a view to negotiating the contents of the rule, or amendments to it
- a process to ensure interested parties talk with each other in order to understand the various points of view – to exchange views in a way designed to assist in reaching consensus

The objectives of **negotiated rule-making** processes are to give people with real interests at stake the opportunity to work together to find solutions to shared problems, and to produce results that are broadly acceptable to the people affected by them. The final decision on whether to enact the rule, plan, policy, or bylaw still rests with council - but the product put before council comes from a consensus building process.

[ELLIOTT, David C. *Creative Collaboration: A sudden Outbreak of Common Sense?* [document Word]. 15 June 1994, pp. 19-20.]

On trouve la définition suivante dans le *Dictionary of Conflict Resolution* :

Regulatory negotiation is an alternative to the traditional rulemaking process in which government agencies draft a regulation, give notice and an opportunity for public comment, and then issue the regulation through publication. In the traditional process, affected parties often challenged the regulation in court, increasing the costs and delay in regulatory effect. **Regulatory negotiation** tries to avoid these problems and enhance fairness, speed, and legitimacy by involving potentially affected parties in drafting the regulations. Representatives of affected parties, with help from a neutral facilitator or mediator, negotiate over the rules.

Despite its intuitive attraction, **regulatory negotiation** is not a panacea. It can be time-consuming and expensive, particularly for non-profit, public-interest, consumer, or environmental organizations with limited resources. Ultimately, the various constituencies have little power to restrain an individual constituent who objects to the negotiated rule and sues to enjoin its enforcement.

reg-neg See regulatory negotiation

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6.]

On trouve deux occurrences de *regulatory negotiation* dans CanLII et aucune de *negotiated rulemaking* et *negotiated rule-making*.

9(1) A regional plan may contain provisions that the Lieutenant Governor in Council considers necessary or appropriate to advance or implement, or to both advance and implement, the purposes of this Act.

(2) Without limiting subsection (1), a regional plan may

...

(j) establish conflict resolution processes for any dispute, conflict or matter requiring resolution, including mediation, facilitation, conciliation, **regulatory negotiation** or arbitration under the *Arbitration Act*;

[CanLII, *Alberta Land Stewardship Act*, SA 2009, c A-26.8]

On trouve les définitions suivantes des termes *regulatory* et *rulemaking* dans les dictionnaires juridiques :

rulemaking, *n.* The process used by an administrative agency to formulate, amend, or repeal a rule or regulation.

[GARNER, Bryan A. (ed.). *Black's Law Dictionary*. 7th ed., St. Paul, West Group, ©1999, p. 1332, *s.v.* « rulemaking ».]

rulemaking serves best as an adjective <rulemaking authority>, or an abstract noun <rulemaking in administrative law>, but not as a concrete noun <three rulemakings today>. ...

[GARNER, Bryan A. *Garner's Dictionary of Legal Usage*. 3rd ed., New York, Oxford University Press, ©2011, p. 791, *s.v.* « rulemaking ».]

regulatory Pertaining to that which regulates; pertaining to the act of regulation.

[HANDLER, Jack G. *Ballentine's Law Dictionary*. Legal Assistant Edition, The Lawyers Cooperative Publishing Company, ©1994, p. 466, *s.v.* « regulatory ».]

rulemaking The promulgation by an administrative agency of a **rule** having the force of law, i.e., a regulation.

[HANDLER, Jack G. *Ballentine's Law Dictionary*. Legal Assistant Edition, The Lawyers Cooperative Publishing Company, ©1994, p. 488, *s.v.* « rulemaking ».]

Les définitions nous permettent de voir que tant *regulatory* que *rulemaking* concernent la notion de *regulation*. On remarque aussi que c'est la graphie *rulemaking* que l'on trouve dans les dictionnaires, et non *rule-making*.

Pour ce qui est des deux graphies relevées pour le terme *rulemaking*, soit *rulemaking* et *rule-making*, on trouve ce qui suit dans l'ouvrage *The Canadian Style* :

(c) Do **not** hyphenate noun-plus-gerund compounds (present participle used as a noun); they may be written as one or as separate words:

- decision making
- power sharing
- problem solving
- deficit spending

Selon ce qui précède, il ne faut pas utiliser le trait d'union, ce qui fait qu'il existe deux graphies possibles, *rule making* et *rulemaking*. Comme la forme soudée est celle que nous avons relevée, nous proposons donc de retenir la graphie *negotiated rulemaking*.

Nous proposons de distinguer *regulatory negotiation* de *negotiated rulemaking* du fait que sur le plan linguistique, ces deux termes mettent l'accent sur différents angles.

ÉQUIVALENTS

Nous avons relevé les tournures « négociation réglementaire » et « négociation de régulation » pour rendre *regulatory negotiation* ainsi qu'« élaboration de règles négociées » et « réglementation négociée » pour rendre « *negotiated rulemaking* ».

Nous avons relevé des constats d'usage au Canada :

La « **négociation réglementaire** » est une autre avenue possible favorisant l'acceptation des règlements. Parfois aussi appelée « **élaboration de règles négociées** », elle consiste à ébaucher des règlements avec l'apport de toutes les principales parties intéressées dans le cadre de négociations consensuelles visant à amener un plus grand nombre de gens à accepter le règlement. On pourrait se servir de la même approche pour les lois elles-mêmes. L'avantage de cette méthode réside souvent dans le fait qu'elle permet de mieux expliquer aux organisations les préoccupations des parties potentiellement touchées, ainsi que l'importance relative qu'a pour elles chacune des options et les faits sur lesquels se fondent les règlements.

[MINISTÈRE DE LA JUSTICE CANADA. *Document d'évaluation* [en ligne]. [consulté le 29 novembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://publications.gc.ca/collections/collection_2007/jus/J3-6-1998-3F.pdf]

La **négociation réglementaire** : C'est un processus de type discursif (surtout utilisé outre-Atlantique) dans lequel une agence réglementaire (l'*Environmental Protection Agency (EPA)* américain par exemple) organise une concertation entre différents *stakeholders* qui négocient un projet de réglementation. La procédure est publique et le projet de réglementation est soumis à une consultation publique avant adoption formelle par l'agence.

[UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI. *Méthode Omnicritère - méthode d'aide à la concertation, à la décision, et à la gestion de projet* [en ligne]. Février 2013 [consulté le 1^{er} décembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1169003.pdf>]

La **réglementation négociée**, où le gouvernement met en œuvre une réglementation, mais seulement après en avoir discuté avec les entreprises et les organisations, comme, par exemple, la détermination de niveaux d'intensité d'émissions de GES pour les grandes entreprises [...]

[TREMBLAY-RACICOT, Fanny Rose. *Instruments de politique publique en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre : Transports urbains durables à Montréal et à Boston* [en ligne]. Décembre 2010 [consulté le 24 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj0MeridvRAhUpxoMKHS7LA6kQFggyMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.bibliotheque.e.assnat.qc.ca%2FDepotNumerique_v2%2FAffichageFichier.aspx%3Fidf%3D53725&usg=AFQjCNGk_kVRu3rRqVPpHGy-7bz8F7vFKQ&bvm=bv.144686652,d.amc]

[...] diverses innovations en matière d'élaboration des règlements atténuent son caractère d'unilatéralité (« acte édicté »). C'est le cas notamment des pratiques de **réglementation négociée**, qui soumettent, dans les faits, l'élaboration d'un règlement à un processus d'échange d'exigences et de concessions entre l'autorité publique et des groupements de personnes visées par le texte en projet.

[ISSALYS, Pierre. *Figures et avenir de la déréglementation* [en ligne]. Éthique publique, 1999, vol. 1, n° 2 [consulté le 6 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2689>]

Nous avons aussi relevé des constats d'usage ailleurs, notamment en France :

La **négociation de régulation** [...] L'archétype d'une **négociation « de régulation »** est la négociation collective d'entreprise, entre un employeur et des représentants de salariés. Elle se fonde sur une double nécessité : définir des règles (de travail et/ou de relation – selon que ce sont des règles de contenu ou de méthode), et le faire conjointement (puisque les protagonistes doivent vivre ensemble, et que leurs actions sont interdépendantes).

[BOURQUE, Reynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, ©2011, pp. 45-46. ISBN 978-2-7535-1372-3.]

La **négociation réglementaire**, telle qu'elle est pratiquée aux États-Unis (*regulatory negotiation*), constitue un exemple d'approche participative pour l'élaboration de politiques publiques qui poursuit précisément les deux types d'effets que nous venons de présenter : changements de perception et de conceptualisation du contexte social et meilleure gestion des conflits entre les acteurs (Fiorino, 1995). L'un des objectifs explicitement affiché dans cette démarche est de permettre un processus d'apprentissage individuel et collectif. Celui-ci est supposé mener à la construction des préférences des différents acteurs au cours du processus, ainsi qu'à la découverte de compromis possibles. De munck et Lenoble (1996) analysent la **négociation réglementaire** dans les termes suivants : « *L'enjeu est désormais celui de la construction d'un nouveau dispositif cognitif qui vise à se construire comme un learning process dans un contexte radicalement incertain, et pas simplement comme une technique d'équilibrage de préférences données* ».

[AGREGA. *Effets contextuels des approches participatives* [en ligne]. [consulté le 24 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://proxy.eplanet.net/portals/agrega/fairground_aggregator/sources/34/node/860]

L'expérience législative aux États-Unis mérite d'être citée. Depuis d'adoption en 1990 de la loi sur la **réglementation négociée**, le débat est en cours sur l'opportunité de négocier des règles (« reg-neg » pour « regulatory negotiation ») afin d'améliorer leur qualité, de réduire les coûts de transaction et d'augmenter la légitimité de la régulation environnementale.

[BARRIÈRE, Olivier. *Repenser le droit de l'environnement dans une conception renouvelée du développement durable – Prospective d'un « droit de la coviabilité » des systèmes sociaux et écologiques* [en ligne]. 7 avril 2015 [consulté le 24 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://wp.unil.ch/tim/files/2015/07/O.BarriereDEV DURABLE OCEANIE-2015-04-10.pdf>]

Négociation réglementaire ou **réglementation négociée** (*regulatory negotiation or negotiated rule-making*) : Des représentants des parties intéressées et affectées collaborent avec le personnel des organismes réglementaires publics pour rédiger des projets de réglementation. Les participants sont mandatés par le groupe qu'ils représentent ou choisis pour une compétence reconnue. Ils doivent être de bons négociateurs. Le but des négociations est de parfaire la réglementation avant son application afin d'éviter les contestations juridiques ou autres et de mieux répondre aux besoins des parties affectées.

[AGENCE DE L'OCDE POUR L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE. *Favoriser la participation des parties prenantes* [en ligne]. Organisation de coopération et de développement économiques, ©2005 [consulté le 1^{er} décembre 2016]. ISBN 92-64-01074-2. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd-nea.org/rwm/reports/2005/nea6040-parties-prenantes.pdf>]

Nous écarterons toutefois les équivalents « élaboration de règles négociées » et « négociation de régulation » pour les raisons qui suivent. Tout d'abord, nous n'avons relevé qu'une seule occurrence d'« élaboration de règles négociées » sur Internet et rien du tout dans CanLII. De plus, le terme « règle » a un sens plus large que celui de « réglementation » et de « réglementaire » et ne correspond pas à la notion anglaise.

Pour ce qui est de « négociation de régulation », il n'y a que 27 occurrences sur Internet et aucune dans CanLII. De plus, dans les occurrences relevées, il est principalement question de négociation collective, ce qui ne correspond pas à la notion qui nous occupe. Aussi, le terme « régulation » a un sens différent que celui de « réglementation » et de « réglementaire » et ne correspond pas à la notion anglaise. Il désigne le fait de maintenir en équilibre, d'assurer le fonctionnement correct d'un système complexe.

Mais un nouveau régime de la négociation collective est en voie d'émerger : l'autonomisation de l'entreprise comme instance de régulation accompagne et favorise le passage d'une négociation orientée vers la régulation salariale à une **négociation de régulation** de l'emploi.

[MÉRIAUX, Olivier. *Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France. Relations industrielles* [en ligne]. 2000, vol. 55, n° 4, pp. 606-639. Département des relations industrielles de l'Université Laval [consulté le 24 janvier 2017]. ISSN 1703-8138. Disponible à l'adresse : <http://www.erudit.org/revue/ri/2000/v55/n4/051351ar.html?vue=resume>]

Voici quelques définitions des termes « règle », « réglementaire », « réglementation » et « régulation » tirées des dictionnaires juridiques qui nous permettent d'y voir plus clair :

Règle (n.f.)

1. Principe à caractère général et impersonnel qui détermine la ligne de conduite, le modèle à suivre dans un cas déterminé.
2. Nom donné aux dispositions particulières adoptées par la majorité des juges d'un tribunal, en vertu des pouvoirs qui leur sont attribués par la loi, et qui visent à régler la procédure à suivre devant ce tribunal.
3. Plus particulièrement, disposition législative ou réglementaire.

Réglementaire (adj.)

1. Qui est de la nature d'un règlement.
2. Qui est conforme au règlement, à la règle.
3. Qui est relatif à un règlement.

Réglementation (n.f.)

1. Action de régler.
2. Ensemble des règles, des règlements sur une matière donnée.

[REID, Hubert. *Dictionnaire de droit québécois et canadien* [en ligne]. [consulté le 24 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://dictionnaireid.caij.qc.ca>]

Règle

1 Règle de droit ; désigne toute *norme juridiquement *obligatoire (normalement assortie de la *contrainte étatique), quels que soient sa *source (règle légale, coutumière), son degré de généralité (règle générale, spéciale), sa portée (règle absolue, rigide, souple, etc.) ; en ce sens l'exception aussi est une règle.

2 Parfois le *principe (la règle de principe), par opp. à l'exception.

3 Toute norme autre que juridique ; règle *morale, règle de *conscience, etc.

Réglementaire

- 1 Qui se rapporte au *règlement.
- 2 Qui est du ressort du règlement.
- 3 Qui a la nature d'un règlement.
- 4 Qui est conforme au règlement, ou, plus largement, à la règle.

Réglementation

- 1 Action de *régler.
- 2 Résultats de cette action ; ensemble des *règlements relatifs à cette matière.
- 3 Ensemble des *règles (même autres que *réglementaires) qui gouvernent une matière ; syn., en ce sens plus général, de droit relatif à une question.

Régulation

Équilibrage d'un ensemble mouvant d'initiatives naturellement désordonnées par des interventions normalisatrices, action de régler un phénomène évolutif :

a / Action de choisir le moment de son avènement.

b / Action d'en maîtriser dans le temps l'importance quantitative, en soumettant son développement à des normes.

c / (écon.). Action économique mi-directive mi-corrective d'orientation, d'adaptation et de contrôle exercée par des autorités (dites de régulation) sur un *marché donné [...]

[CORNU, Gérard (dir.). *Vocabulaire juridique*. 6^e éd., Paris, Quadrige: PUF, ©2004. ISBN 978-2-13-054742-6.]

regulatory negotiation

À la lumière des définitions de l'adjectif « réglementaire », il semble que si l'on emploie le terme « négociation réglementaire », on pense que la négociation est autorisée par un règlement ou bien qu'elle est conforme à un règlement. Ce n'est pas le sens recherché. On veut nommer une négociation qui porte sur la rédaction de projet de réglementation.

On pourrait alors proposer « négociation portant sur la réglementation », « négociation de réglementation » ou « négociation en matière de réglementation ». La tournure « négociation de réglementation » nous semble la plus économique. De plus, la préposition « de » introduit l'objet d'une action.

On relève une occurrence sur Internet pour « négociation en matière de réglementation » et aucune occurrence pour les deux premières.

Équipe médicale à l'interne comprenant rédaction, stratégie, infographie, traduction, conformité et **négociation en matière de réglementation** (CCPP, NCP).

[GLG COMMUNICATION. Pour créer des choses extraordinaires [en ligne]. 2018 [consulté le 14 août 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.glgcommunications.com/fr/>]

Nous proposons l'expression « **négociation de réglementation** » pour rendre *regulatory negotiation*.

negotiated rulemaking

Le terme « réglementation négociée » est bien implanté dans l'usage et comporte tous les traits sémantiques de la *negotiated rulemaking*.

Selon un membre du Comité des utilisateurs, le terme « réglementation négociée » donne l'impression que la négociation aboutit directement à la réglementation, alors que ce n'est, en l'occurrence, qu'une première étape dans le processus de réglementation. En revanche, il propose l'équivalent français « réglementation par la négociation ».

Nous sommes d'accord pour dire que le terme « réglementation négociée » est équivoque parce qu'il désigne le résultat, soit l'ensemble des règlements négociés, alors que la notion vise l'action de réglementer ou l'élaboration de règlements qui est soumise à un processus d'échange entre l'autorité publique et des groupements de personnes visées par le texte en projet. Le terme « réglementation par la négociation » forme quant à lui une relation nette et transparente avec la notion en cause.

Nous proposons l'expression « **réglementation par la négociation** » pour rendre le terme *negotiated rulemaking*.

ANALYSE NOTIONNELLE

direct bargaining

direct negotiation

indirect bargaining

indirect negotiation

representative bargaining

representative negotiation

La *direct bargaining* et la *direct negotiation* désignent un type de MSRDR où les parties traitent directement entre elles afin de conclure un accord. Alors que l'*indirect bargaining/negotiation* indique que les pourparlers entre des parties engagées dans le processus de négociation se font avec l'intervention d'un intermédiaire,

On trouve des constats d'usage au Canada :

Alternative Dispute Resolution

Alternative dispute resolution is a term that refers to ways to settle disputes or differences without involving the courts. **Direct negotiation**, mediation and family law case conferences are all alternative dispute resolution methods.

...

Direct Negotiation

Direct negotiation involves talking directly with the other person to find solutions to various legal issues. This could take place wherever both of you are comfortable talking.

[YUKON JUSTICE COURT SERVICES. *Alternative to Court* [en ligne]. [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse :

http://www.justice.gov.yk.ca/pdf/FACT_Court_Alternatives_WEB.pdf]

DISPUTE RESOLUTION

The ADR Institute is committed to the resolution of disputes through good faith negotiation, mediation and arbitration. In the event of any dispute over the use of this site or relating to any product or services provided through this site, you agree that (i) you will first attempt, in good faith, to resolve such dispute through **direct negotiation** for at least thirty (30) days following notice of the dispute; and (ii) in the event a dispute cannot be resolved during that time period, each party will submit the dispute to mediation by a mutually agreeable mediator in Toronto, Ontario, Canada.

[ADR INSTITUTE OF CANADA. *Terms & Conditions* [en ligne]. [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://adric.ca/fr/resources/training-handbooks/terms-conditions/>]

On trouve aussi des constats d'usage aux États-Unis :

Negotiation is the conflict resolution strategy in which **direct bargaining** takes place between the parties in a dispute, without the intervention of third parties.

[STEWART, Susan. *Conflict Resolution: A Foundation Guide* [livre électronique]. Waterside Press, ©1998, p. 21 [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=odZSBAAAQBAJ&pg=PA21&lpg=PA21&dq=%22direct+bargaining%22+adr&source=bl&ots=_ZR4pntRPA&sig=vDo7X5RqYO_6U6Z4sAX1IEUU-RE&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwia17O22dnWAhXhy4MKHfcGA2IQ6AEIOjAD#v=onepage&q=%22direct%20bargaining%22%20adr&f=false]

Historically, attorneys have tried to settle cases before trial by negotiation. Sometimes, this involves a formal face-to-face meeting with attorneys and their clients, and other times, it involves a less formal discussion of offers and demands by mail or telephone. The new rules that follow now include “**direct negotiation**” as a formal ADR method. This does not change the age-old negotiation practice, except now, the judge can order the parties to engage in **direct negotiation**. **Direct, face-to-face negotiation** between the parties, without the use of a third party, involves the exchange of offers and counteroffers and a mutual discussion of the strengths and weaknesses of each party's position. This method is usually most effective if skilled and knowledgeable counsel represent the parties and if both have an incentive to reach an agreed settlement.

[BAKKE NORMAN S.C. *Alternative Dispute Resolution Client Guide* [en ligne]. [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.bakkenorman.com/client-guides-adr/>]

Mediation and Arbitration

If through **direct bargaining** you can't arrive at mutually agreeable accommodations, then having a third party act as an observer, mediator, or arbitrator is a less costly option than other forms of conflict [resolution].

[HARDCASTLE, David A et al. *Community Practice: Theories and Skills for Social Workers* [livre électronique]. 3rd ed., New York, Oxford University Press, ©2011, p. 286 [consulté le 5

octobre 2017]. Disponible à l'adresse :

<https://books.google.ca/books?id=GPpg3KK9o6EC&pg=PA286&lpg=PA286&dq=%22direct+bargaining%22&source=bl&ots=WMgor-57jc&sig=SB7xIWbxOU6rGzBRIJKA3K8CQSc&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiBr8fU1NnWAhUo94MKHQY5BjI4ChDoAQhHMAU#v=onepage&q=%22direct%20bargaining%22&f=false>

Direct bargaining is an informal process, generally conducted in private and without set rules. Parties are free to agree to whatever outcomes they wish, subject to the limits of contract law and public policy if they seek to enforce their agreement.

[GOLANN, Dwight et Jay FOLBERG. *Mediation: The Roles of Advocate and Neutral* [livre électronique]. 3rd ed., New York, Wolters Kluwer, ©2016, np. [consulté le 5 octobre 2017].

Disponible à l'adresse :

https://books.google.ca/books?id=f9ffDgAAQBAJ&pg=PT36&lpg=PT36&dq=%22direct+bargaining%22+adr&source=bl&ots=YYwTbYmHFb&sig=IHGG0aQtlxjc3Ws46j9d_SCL7xY&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwia17O22dnWAhXhy4MKHfcGA2IQ6AEIKTAA#v=onepage&q=%22direct%20bargaining%22%20adr&f=false

Nous avons aussi relevé les expressions *one-to-one negotiation* et *one-on-one negotiation*. Cependant, comme les expressions comportant les termes *one-to-one* et *one-on-one* évoquent l'idée qu'il n'y a que deux personnes l'une en face de l'autre, ce qui n'est pas systématiquement le cas lors de négociations, nous sommes d'avis que les expressions *one-to-one negotiation* et *one-on-one negotiation* ne devraient pas être retenues.

Nous avons aussi relevé l'expression *face-to-face negotiation*. Nous sommes aussi d'avis de l'écarter, car il s'agit seulement d'une des caractéristiques de la *direct negotiation*.

La *direct negotiation* s'oppose à l'*indirect negotiation*. Le passage suivant montre bien la relation entre les deux notions, même s'il relève du domaine commercial.

Direct negotiation

Direct negotiation is between the client and the contractor/subcontractor to formulate a contractual and commercial relationship that offers the client a market competitive deal.

Indirect negotiation

Indirect negotiation is between a third party acting on behalf of the client and the contractor/subcontractor to formulate a contractual and commercial relationship that offers the client a market competitive deal.

[CARTLIDGE, Duncan. *Estimator's Pocket Book* [livre électronique]. New York, Routledge, ©2013 [consulté le 26 janvier 2017]. ISBN 1136684085, 9781136684081. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=F5jHDDsQMfkC&pg=PA272&lpg=PA272&dq=%22indirect+negotiation%22&source=bl&ots=mBR5wMOrtN&sig=QK3ws9aW2xP_fuIO58P3d8IwTJc&hl=fr

&sa=X&ved=0ahUKEwj05uew0uDRAhVj64MKHWriBL0Q6AEITzAI#v=onepage&q=%22indirect%20negotiation%22&f=false]

Les passages suivants montrent que cette même notion s'applique dans le domaine des MSRD :

Indirect negotiation is a process in which the parties to a dispute use representatives (for example, lawyers or agents) to identify issues to be negotiated, develop options, consider alternatives and endeavour to negotiate an agreement. The representatives act on behalf of the participants, and may have authority to reach agreements on their own behalf. In some cases the process may involve the assistance of a dispute resolution practitioner (the facilitator) but the facilitator has no advisory or determinative role on the content of the matters discussed or the outcome of the process, but may advise on or determine the process of facilitation.

[NATIONAL ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION ADVISORY COUNCIL. *Dispute Resolution Terms* [en ligne]. September 2003 [consulté le 27 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ag.gov.au/LegalSystem/AlternateDisputeResolution/Documents/NADRAC%20Publications/Dispute%20Resolution%20Terms.PDF>]

ALTERNATIVE LAW ADR SYSTEMS At ALTERNATIVE LAW, our clients are assisted by expert, professional neutrals mediators, arbitrators, professors, and attorneys who use a full range of the latest, most advanced, rigorously tested dispute resolution processes and techniques that range from direct and **indirect negotiation**, to facilitation and mediation, including where absolutely necessary litigation to achieve satisfactory resolution.

...

INDIRECT NEGOTIATION ... occurs when all offers are passed through to the neutral so that the parties do not have to engage in meetings or direct contact. This can occur throughout various stages of our processes.

[ALTERNATIVE LAW. *ADR Services For Business* [en ligne]. [consulté le 27 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://alternativelaw.com/adr-services-for-business>]

La *representative bargaining* et la *representative negotiation* sont aussi appelées *indirect negotiation* et *indirect bargaining*.

On trouve des constats d'usage au Canada :

Representative negotiation is negotiation conducted on behalf of disputing parties. (Hanycz, Farrow, & Zemans, 2008, p. 6).

[GIDDINGS, Kari. *A Narrative Description of Contemporary Negotiations between the Canadian Pacific Railway and Five Indian Bands regarding Land Taxation and Land Tenure Rights in British Columbia* [en ligne]. APRIL 21, 2008 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.526.5590&rep=rep1&type=pdf>]

The relevance of **representative negotiation** in the context of law cannot be overstated. Because lawyers are often significantly involved in many if not most negotiated arrangements, negotiation plays a significant part in almost every lawyer's career.

...

Direct Versus Representative Negotiation

In the context of a negotiation, a threshold decision is whether to use a representative. To make this decision, clients should weigh the various merits and drawbacks of hiring a representative for a specific negotiation. ...

It follows from the preceding analysis that, ordinarily, negotiations conducted directly between the principals are preferable to negotiation through representatives. When the principals' relationship is fundamentally cooperative or informed by enlightened self-interest, agents may often be unnecessary; since there is little or no antagonism in the relationship, there is no need for the buffering detachment afforded by agents. Moreover, by negotiating directly, there is reduced risk of miscoordination, misrepresentation, and miscommunication.

On the other hand, **representative negotiation** *does* have an important and necessary place. When special expertise is required, when tactical flexibility is deemed important and-most importantly-when direct contact is likely to produce confrontation rather than collaboration, agents *can* render an important service.

...

In the context of a **representative negotiation**, "what is typically being sought is a negotiated deal or settlement that is to the benefit of the client, not the representative lawyer."

[FARROW, Trevor C. W. Representative Negotiation. *The Theory and Practice of Representative Negotiation* [en ligne]. 2008, Toronto, Emond Montgomery, pp. 11-37 [consulté le 25 janvier 2017]. ISBN 9781552392645. Disponible à l'adresse : http://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=scholarly_works]

Representative Negotiation

These kinds of disputes, and countless others involving all aspects of social, political, and commercial relationships and endeavours, occur every day across Canada and around the world. They invariably involve very different individuals and organizations with very different problems and interests. What they all have in common, however, is the potential to become disputes that form the basis of a **representative negotiation**.

Negotiation is a dispute resolution process that has been around as long as disputes themselves. More recently, however, negotiation has become the subject of intense academic study and practical training. Scholars and practitioners-influenced by a wide range of research in areas such as sociology, economics, psychology, political theory, law, communication, and media studies-have over the past half century, and particularly over the past 25 years, made significant advances in the way that negotiation is thought about, taught, and practised.

Surprisingly, negotiation conducted on behalf of disputing parties- third-party, or "**representative**" **negotiation** has been much less studied and is less understood as compared with basic direct negotiation and its tools and processes. It is this important landscape that we sketch and depict in *The Theory and Practice of Representative Negotiation*.

[FARROW, Trevor C. W. An Introduction to Representative Negotiation. *The Theory and Practice of Representative Negotiation* [en ligne]. 2008, Toronto, Emond Montgomery, pp. 11-37 [consulté le 25 janvier 2017]. ISBN 9781552392645. Disponible à l'adresse : http://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=scholarly_works]

There is little doubt that the bulk of a solicitor's work involves **representative negotiation**, whether it is deal-making as a corporate lawyer, negotiating with suppliers or outside counsel as an inhouse lawyer, working out a divorce settlement as a collaborative family lawyer, or crafting the provisions of a collective bargaining agreement as a labour lawyer.

[FARROW, Trevor C. W. The Negotiator-as-Professional: Understanding the Competing Interests of a Representative Negotiator. *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal* [en ligne]. 2007, vol. 7, No. 3, p. 373 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=drlj>]

Les recherches avec *representative bargaining* n'ont pas été aussi fructueuses. La plupart des résultats sont de faux positifs. Nous avons quand même trouvé quelques contextes.

Usually, negotiating agents are free to act more aggressively than the primary party.

Representative bargaining assumes that the agent can function more effectively in that particular situation.

[JOHNSON, Ralph A. *Negotiation Basics: Concepts, Skills, and Exercises* [livre électronique]. 1992, SAGE Publications, p. 106 [consulté le 26 janvier 2017]. ISBN 1452245940, 9781452245942. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=7Qh1AwAAQBAJ&pg=PA107&lpg=PA107&dq=%22representative+bargaining%22&source=bl&ots=jbiaSuIz-L&sig=B7wHhAdriXe5onv_1LB8c2BO_ek&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwikrrfwmeDRAhWB6oMKHbS9CdU4FBD0AQgZMAA#v=onepage&q=%22representative%20bargaining%22&f=false]

Representative bargaining or bargaining for a constituency may also prompt competitive bargaining even when there will be future negotiations between equally sophisticated parties. ...

[FOLBERG, Jay et al. *Resolving Disputes: Theory, Practice & Law* [document PDF]. 2nd ed., 2010 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjynPukm-DRAhWS14MKHe6sC5Y4ggEQFgg0MAM&url=https%3A%2F%2Fjura.urz.uni-heidelberg.de%2Fmat%2Ffile_viewer.php%3Ffid%3D13028&usg=AFQjCNHKOsvDIWskAmcrAh1b-IFyPOwOBw&bvm=bv.145063293,d.amc]

Les contextes montrent que la notion semble être la même, et même si le terme est employé rarement, nous le retiendrons.

Les recherches pour *indirect bargaining* ont quant à elles donné ce qui suit :

Treaty Clause is best maintained by a judicially enforced dormant treaty power barring the states from bargaining with foreign powers, including **indirect bargaining** through measures that are contingent on foreign policies—such as the Massachusetts law targeting companies doing business with Burma.

[SWAINE, Edward T. Negotiating federalism: State Bargaining and the Dormant Treaty Power. *Duke Law Journal* [en ligne]. March 2000, vol. 49, No. 5, p. 1128 [consulté le 9 février 2017].

Disponible à l'adresse :
http://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=faculty_publications]

Aucun contexte pertinent n'a été relevé dans CanLII pour les différentes expressions.

Comme les termes ne posent pas problème, nous proposons de retenir les termes *indirect negotiation*, *indirect bargaining*, *representative negotiation* et *representative bargaining* et de les considérer comme des synonymes.

ÉQUIVALENTS

Nous avons relevé les tournures « négociation directe » et « négociation face à face » pour rendre *direct negotiation/bargaining*.

Voici quelques constats d'usage au Canada :

La négociation

La négociation est en principe très simple : elle consiste à discuter avec l'autre pour tenter de trouver un terrain d'entente. Si vous êtes en conflit avec une autre personne, vous pouvez donc tenter de négocier directement avec elle.

Toutefois, il arrive que le conflit soit plus complexe ou que la **négociation directe** avec l'autre soit plus difficile. Vous pouvez alors vous y prendre autrement. Vous pouvez par exemple retenir les services d'un professionnel pour qu'il vous accompagne ou négocie en votre nom. Vous pouvez aussi demander à un ami ou un membre de votre famille de vous assister durant la négociation.

[EDUCALOI. *Conflits : d'autres options que le procès* [en ligne]. [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/conflits-dautres-options-que-le-proces>]

William G. Horton souligne l'importance que revêt la **négociation directe** et les avantages qu'elle présente dans la résolution des conflits; il présente également quelques conseils pratiques pour en tirer le meilleur parti.

[INSTITUT D'ARBITRAGE ET DE MEDIATION DU CANADA. Message des rédacteurs. *Perspectives PRD* [en ligne]. Février 2017, vol. 4, n° 1 [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://adric.ca/wp-content/uploads/2017/08/February_2017_issue.html]

Nous avons trouvé la fiche suivante dans Termium :

<p>AEH – Processus décisionnel</p> <p>HIG – Conventions collectives et négociations</p> <p>RFF – Sociologie des relations humaines</p> <p>Domaines : FJ – Droit judiciaire</p>	
Anglais	Français
<p>direct negotiation<u>1</u>CORRECT</p> <p>one-to-one negotiation<u>2</u>CORRECT</p> <p>direct bargaining<u>3</u>CORRECT</p> <p>face-to-face negotiation<u>5</u>CORRECT</p> <p>DEF - A Face-to-face discussion between both parties. <u>1</u></p>	<p>négociation directe<u>4</u>CORRECT</p> <p>négociation face à face<u>6</u>CORRECT</p> <p>CONT - La négociation directe intervient directement entre les deux parties qui prennent place à la même table dans le but de trouver un terrain d'entente. <u>4</u></p>

Nous sommes d’avis d’écarter « négociation face à face » pour la même raison que nous avons écarté *face-to-face negotiation*.

Nous avons relevé 135 occurrences de « négociation directe » dans CanLII, mais de nombreuses occurrences sont de faux positifs. Il y est question de la négociation entre deux parties pour l’obtention d’un contrat ou bien il s’agit tout simplement de phraséologie. Il y a aussi 75 occurrences provenant du Québec. Nous avons quand même relevé quelques contextes pertinents.

1 Les autorités compétentes des Parties s’engagent à résoudre au moyen de **négociations directes**, tout différend entre les Parties relativement à l’interprétation ou à l’application du présent Accord.

[CanLII, *Proclamation donnant avis que l'accord sur la sécurité sociale entre le gouvernement du Canada et le gouvernement de la République de Turquie entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2005*, TR/2004-164]

Les représentations des avocats à l’audience démontrent que les relations des parties ont été difficiles à la suite du dépôt de cette demande. En particulier, l’appelant n’a pas tenté de négociations sérieuses avec l’intimée. À toutes fins pratiques, il s’opposait à ce que son avocate négocie avec celle de l’intimée et tenait absolument à une **négociation directe**, à laquelle se refusait madame H [...]

[CanLII, *Droit de la famille - 2002*, 1997 CanLII 10716 (QC CA)]

Nous recommandons donc « **négociation directe** » comme équivalent, car ce terme est bien formé et ne pose pas problème.

Nous avons relevé comme équivalent « négociation indirecte » pour rendre *indirect negotiation/bargaining*. Les autres équivalents relevés étaient de la phraséologie et ne sauraient être retenus.

Les négociations au Japon se déroulent en présence de plusieurs personnes, car les décisions sont souvent collectives. Il faut néanmoins identifier le véritable décideur parmi toutes les personnes présentes. Une négociation peut être directe, et des relations de confiance peuvent naître entre deux personnes, mais la **négociation indirecte** qui fait intervenir un intermédiaire [...] peut s'avérer plus judicieuse si le marché est difficile d'accès.

[TABLE RONDE : *JOINT-VENTURE, TRANSFERT TECHNOLOGIQUE* [document Word] [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi0uNyHo-DRAhUn4IMKHUp6CPY4KBAWCCgwAw&url=https%3A%2F%2Fwww.jetro.go.jp%2Fext_images%2Ffrance%2Fmissions%2Fseminaires%2Ffiles%2Ftr2.doc&usg=AFQjCNF_RPX3NVaGRP0W0YZZDdjeSV-wtA&bvm=bv.145063293,d.amc]

Il s'agit de définir les paramètres pouvant influencer la nature des négociations et qui peuvent être directs ou indirects entre les organisations devant s'échanger des informations. La **négociation** peut être directe de pair à pair (figure 1.1), ou **indirecte** de pair vers une entité intermédiaire (figure 1.2), ou encore en passant par une fédération (figure 1.3). Ces cas sont illustrés dans les figures ci-dessous.

Figure 1.1: Négociation directe entre les deux organisations

Figure 1.2 : Négociation indirecte entre deux organisations avec intermédiaire

[ABAKAR, Mahamat Ahmat. *Étude et mise en œuvre d'une architecture pour l'authentification et la gestion de documents numériques certifiés : application dans le contexte des services en ligne pour le grand public* [en ligne]. 2012 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00975965/document>]

Nous avons aussi trouvé les constats d'usage suivants, qui montrent que la « négociation indirecte » est un type de MSRD :

[...] D'autre part, il ne dispose d'aucune compétence coercitive à l'égard des États membres et ne peut agir que dans l'esprit d'une fonction médiatrice, même si les techniques n'en sont pas formalisées et sont très diversifiées (conciliation, **négociation indirecte** ou enquête, médiation, etc.)

[NYEMBO BAATIE, Nicolas. *Statut juridique des fonctionnaires internationaux: cas du secrétaire général de l'ONU* [en ligne]. 2009 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.memoireonline.com/09/10/3892/Statut-juridique-des-fonctionnaires-internationaux-cas-du-secetaire-general-de-lONU.html>]

Pour définir largement la notion de négociation, nous reprenons la définition utilisée par IYNEDJIAN à savoir que « [l]a négociation est une activité menée dans le but d'amener son interlocuteur à un accord qui met un terme à un différend ou qui alloue des ressources. ». Bien que cette définition puisse également être utilisée pour définir la médiation, nous la choisissons, car elle permet d'inclure tous les types de négociation.

La différence essentielle entre la médiation et la négociation se concentre avant tout dans les rôles réciproques du négociateur et du médiateur. Contrairement au médiateur le négociateur défend ses propres intérêts. Il peut le faire seul (négociation directe) ou à l'aide d'un mandataire (**négociation indirecte**).

[HAGUI, Johanne Gagnebin. *La médiation dans la relation de soins. Du médiateur en santé à l'ombudsman hospitalier : un défi pour le droit et la société* [en ligne]. 7 février 2012 [consulté le 26 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/30637/files/Th_se_Johanne_Gagnebin_Hagui_2012.pdf]

Comme ce terme ne pose pas de problème, nous proposons « **négociation indirecte** » pour rendre *indirect negotiation, indirect bargaining, representative negotiation* et *representative bargaining*. .

ANALYSE NOTIONNELLE

team bargaining

team negotiation

in-team bargaining

in-team negotiation

internal bargaining

internal negotiation

external bargaining

external negotiation

D'après nos recherches, la *team bargaining* et la *team negotiation* sont des négociations qui se font par un groupe de deux personnes ou plus ayant les mêmes intérêts.

Nous avons trouvé la définition suivante de *team negotiation*, où il est mentionné que *team bargaining* est considéré comme un synonyme de *team negotiation* :

team negotiation

Negotiation through use of a group consisting of two or more persons with similar interest in the disputed matter who negotiate as a single entity to gain the best advantage for the collective group [Moore, 1986, p. 283]. Also called **team bargaining**.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « team negotiation ».]

Nous avons aussi relevé les contextes suivants, qui donnent des précisions sur ce qu'on entend par *team negotiation* :

In many negotiations, one individual sits down at the table to represent his or her own interests. This is also true in multiparty negotiations in which three, four, or even more individuals are negotiating to resolve their own interests. **Team negotiations** are different, however, because more than one individual represents each side. **Team negotiations** can become exceptionally complex because individuals must negotiate and resolve their interests and positions *within* each team, as well as *between* each team.

[TEAM NEGOTIATION. *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* [en ligne]. Sage Publications, Inc., December 16, 2009 [consulté le 29 novembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://sk.sagepub.com/reference/processes/n279.xml>]

Team versus individual negotiators

Some people prefer to negotiate alone and some prefer to negotiate as a team. In some cases, an individual negotiator may be better than a team. It is necessary for organizations to consider the pros and cons of both options before making a decision. ...

... Organizations usually prefer **team negotiation** because negotiating as an individual has influential disadvantages. People usually tend to bring their emotion into a decision making and the decisions may not be in organization's best interest. One person may not have enough knowledge on the topic being negotiated which may lead to a bad negotiation result.

Even though a **team negotiation** cost more for an organization it may be crucial factor for an effective negotiation. Having more than one team member can provide access to more expertise and experience. All team members have to have something that others do not have. ... In a **team negotiation** the focus is less likely to be on individual's personality. Having said that when multiple personalities are part of the picture there is a risk that one team member is doing more harm than help. There is also a chance that a goal of an individual does not fit with the team's overall goal. If the team is not negotiating as a team it does not take a long time for the counterpart to realize the division and try to capitalize on it.

[MAHMOODI, Kosar. *Negotiation Strategies and Skills in International Business – A Study of Negotiators in Finland* [en ligne]. 2012 [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42807/Mahmoodi_Kosar.pdf?sequence=1]

Voici un contexte qui montre que la *team negotiation* est liée aux MSRD :

A. Team Negotiations

Some types of mediations raise unique issues that require special preparation and arrangements. One such situation is a “**team negotiation**,” which refers to a situation where each “party” in the mediation is comprised of a group of two or more individuals. For example, a voluntary association, a group of taxpayers, a trade union and even multiple plaintiffs may be involved in the mediation as a team.

[BOULLE, Laurence et al. *Mediation: Skills and Techniques* [livre électronique]. LexisNexis, 2008, [375 pp.] [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=B86aBfjA9E8C&pg=PT88&lpg=PT88&dq=%22team+negotiation%22+mediation&source=bl&ots=QnHm6u4LsX&sig=uVOgixskK2dP_ETeYnQfAJdzq4s&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi6z6em0tnWAhXHziMKHc44DYcQ6AEIYDAL#v=onepage&q=%22team%20negotiation%22%20mediation&f=false]

Nous avons aussi relevé le contexte suivant qui montre en quoi consiste la *team bargaining* :

... When should negotiating be done by a team and when should it be done individually? In some circumstances, negotiations tend to be an individual activity. If you are buying or selling a single car, a house, or a Persian rug, these negotiations are almost always conducted by one or two people on each side. However, if you are buying or selling a fleet of cars, a shopping mall, an e-commerce business, or when significant commercial or labor-management negotiations are involved, **team bargaining** is the norm. The size of a team may depend on what is at issue. For example, in negotiations between attorneys or accountants and the IRS, the negotiations may be conducted by either individuals or by small teams.

Once a situation warrants **team bargaining**, teams have several virtues.

- ◆ Teams combine a variety of expertise.
- ◆ Teams tend to cut down on mistakes, as one team member may often head off a problem about to be created by another team member.
- ◆ Teams allow for the division of a wide variety of often complex tasks which overlap in time and could overwhelm a single individual.
- ◆ Teams allow the “on the job” training of junior team members, to prepare these individuals for later senior negotiating assignments.

[KRAMER, Henry S. *Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game* [livre électronique]. ALM Publishing, 2001, p. 197 [consulté le 24 janvier 2017]. ISBN 0970597029, 9780970597021. Disponible à l'adresse <https://books.google.ca/books?id=cS2tWyUv12oC&pg=PA197&lpg=PA197&dq=%22team+bargaining%22&source=bl&ots=8juKgWxoze&sig=M3W-WrgHlbdy5watW3-CZHV31o&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiWz73kv9vRAhVm0oMKHesjA-Q4ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=%22team%20bargaining%22&f=false>]

*Mediation Advocacy Track

This session will initially identify and explore multiple sources of underlying resistance to settlement. We will then focus on customized techniques to move beyond the specific sources of impasse – including anchoring, reframing, risk assessment with BATNAs, WATNAs and MLATNAs, macro and micro questions, situation-specific rules of fairness, unbundling, linkage, high uncertainty avoidance v. situational distrust, strategic use of separate and joint sessions at impasse moments, the art of unilateral concessions and methods for saving face. These techniques apply to all types of mediations – whether family or commercial, multi-party or **team bargaining**.

[WASHINGTON STATE BAR ASSOCIATION. Meierding, Nina. *Alternative Dispute Resolution Section* [en ligne]. [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://wsba-adr.org/page/nina-meierding>]

Many books on negotiating explain how to negotiate face-to-face, across a table — yet this is only one aspect of the process. *Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game* is an insightful, pragmatic look at the entire negotiation process, from beginning to end. It guides you chronologically from the all-important initial planning stages through opening negotiations, middle- and end-game, and follow-up. Along the way, it includes helpful discussion of legal and ethical questions, data collection, costs, resources, achieving a “win-win” outcome and **team bargaining**.

[CORPORATE & BUSINESS LAW. KRAMER, Henry S. *Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game* [en ligne]. [consulté le 5 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=335B42471F887061F148C6990FD8110E?doi=10.1.1.169.7938&rep=rep1&type=pdf>]

Nous n'avons relevé aucun constat d'usage pour *team bargaining* et *team negotiation* dans CanLII.

Comme les termes ne posent pas problème, nous proposons de considérer *team bargaining* et *team negotiation* comme des synonymes.

Maintenant, nous serions portées à introduire la notion d'*individual negotiation* qui serait la notion opposée de la *team bargaining*. Cependant, nos recherches nous ont permis de constater que l'*individual bargaining* constitue le processus par lequel un employeur et un employé négocient un contrat de travail individuel établissant les conditions de travail. Cette notion s'oppose à celle de la *collective bargaining* qui est l'ensemble des discussions menées entre des représentants des employeurs et des organisations syndicales représentatives des salariés dans le but de conclure une convention ou un accord. Ces termes sont spécifiques au droit du travail et ne peuvent être retenus dans le cadre des présents travaux.

Par ailleurs, on trouve les termes *internal bargaining* et *in-team bargaining* qui expriment une négociation entre les membres d'une même équipe.

internal bargaining, in-team bargaining Negotiations or bargaining among members of the same negotiating team [Colosi and Berkeley, 1986].

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, p. 230]

Par contre, le terme *internal bargaining* est beaucoup plus large que celui d'*in-team bargaining* puisqu'il peut englober les négociations au sein d'une entreprise, d'une organisation, d'une unité de travail, entre les acteurs d'un projet, des acheteurs au sein de leur propre hiérarchie, entre les agents d'un gouvernement, etc.

En général, l'*internal bargaining/negotiation* est l'étape préparatoire à une *external bargaining/negotiation* et elle est utile tout le long du processus de l'*external bargaining/negotiation*. Cette dernière met en scène des acteurs de différents groupes d'appartenance, des acheteurs et des vendeurs, différentes nations ou États, des acteurs en conflit, etc.

Voici des contextes pour *internal bargaining* et *internal negotiation* et leurs antonymes *external bargaining* et *external negotiation*.

Internal negotiation is a process that precedes **external negotiations**. It occurs between two or more members of an organization. The aim of an **internal negotiation** is also to help minimise instances of conflict and build a team spirit amongst departments. It is needed to guarantee that the buying team get the internal support and resources needed for an **external negotiation**.

[OLUCHI Nwaiwu ON PURCHASING. *Internal Negotiations (1)* [en ligne]. [consulté le 3 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://oluchinwaiwu.wordpress.com/tag/preparing-for-a-negotiation/>]

... the Tokyo Round became a negotiation conducted on two fronts: external and internal. The **external negotiation** was characterized by discussions between national representatives, and it was the arena where negotiators tried to get the best deal they could for their country from the other participating nations. The **internal negotiation** was characterized by discussions between government bureaucraties, legislators, and interest groups, and it was the arena where decisions were reached about how much the nation could accommodate the interests of other nations.

[WINHAM, GILBERT R. *International Trade and the Tokyo Round Negotiation* [livre électronique]. New Jersey, Princeton University Pres, ©1986, p. 306 [consulté le 3 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=zu__AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false]

Most international negotiations are conducted on two fronts: external and internal. The **external negotiation** is where nations seek the best deal they can get from other nations, but it is usually in the **internal negotiation** where the important decisions about change and accommodation are made. The **internal negotiation** is especially important at the beginning and end of a negotiation; that is, when nations draw up their opening positions, and when they decide to accept or reject a settlement.

[SAGE JOURNALS. WINHAM, Gilbert R. *Bureaucratic Politics and Canadian Trade Negotiation* [en ligne]. [consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002070207903400105?journalCode=ijxalaxe>]

Internal Negotiation

One of the obstacles is the inability sometimes for one or both parties to organize the negotiation. This lack of organization may also lack the mandate given by senior management to negotiate, missing or incorrect definition of the limits of negotiation. Preparing negotiation is still a negotiation process internally with their team members with senior management in order to reach a consensus on the objectives of the negotiation, negotiation limits and to reach a consensus regarding **external negotiation** (negotiation between the parties). This process of **internal negotiation** greatly helps in the process of taking the results of the negotiation and implementation variant finally negotiated. Reason for this is that as long as everyone involved in a negotiation and belonging to one party agrees negotiating objectives and bargaining result is within the acceptable negotiated solution and will assume its implementation will be much easier.

[BĂEȘU, Camelia et al. *Contextual Strategies for Conducting Effective Negotiation* [en ligne]. [consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/download/808/758>]

There is a complex interplay between a coalition's **external bargaining** and its **internal bargaining**, the negotiation between its members. A natural alliance of interest may cut across coalitions, but coalitions will not necessarily decompose or fracture when their members share interests with opposing parties or with members of opposing coalitions. What may occur instead is that each coalition will moderate its demands or reshape its positions so that those members who have a de facto natural alliance with members of the opposing coalition will not defect. Parties who are members of a coalition thus can exploit their community of interest with their opponents' community of interest in order to move their coalition in a direction that better serves their own interests. In other words, coalition members can sometimes use the coalition's **external bargaining situation** to give them leverage in their coalition's **internal bargaining**.

[GOODPASTER, GARY. Coalitions and Representative Bargaining [en ligne]. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 1994, vol. 9, No. 2, p. 264 [consulté le 10 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/79877/OSJDR_V9N2_243.pdf?sequence=1]

Les contextes ci-dessus expliquent les notions d'*internal* et d'*external negotiation/bargaining*. Ce sont des types de négociations qui se situent dans plusieurs contextes d'application, comme on peut le constater.

Les contextes suivants indiquent que les termes sont applicables dans le domaine des MSRD.

Conflict can only be resolved when the parties achieve some type of alignment with each other, and the individual parties likewise need internal alignment in order to settle and stick with that decision. In short, each of the parties is engaged in an **internal negotiation**. Mediators can facilitate the parties' negotiations with each other more effectively if we can help the parties manage their **internal negotiations**. At the same time, mediators need to be aware of their *own internal negotiations* – balancing those parts inside that may, from time to time, feel angry with parties because of their intransigence, or insecure about our own ability to produce a settlement.

[BOSTON LAW COLLABORATIVE. HOFFMAN, David A. *Mediation, Multiple Minds, and Managing the Negotiation Within* [en ligne]. [consulté le 6 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : [http://blcadmin.kattare.com/blc/441-BLC/version/default/part/AttachmentData/data/Mediation,%20Multiple%20Minds%20and%20Managing%20the%20Negotiation%20Within%20\(Final%20-%202011-07-05\).pdf](http://blcadmin.kattare.com/blc/441-BLC/version/default/part/AttachmentData/data/Mediation,%20Multiple%20Minds%20and%20Managing%20the%20Negotiation%20Within%20(Final%20-%202011-07-05).pdf)]

Disputes are most commonly resolved through **internal negotiation** (61.2 percent) or internal mediation (25.2 percent).

[IFC, CORPORATE GOVERNANCE KNOWLEDGE PUBLICATION. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly Practical* [en ligne]. [consulté le 6 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f06d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES]

Both **internal** and **external negotiations** will be more effective if there is an ongoing interaction between them with respect to understanding each other's interests, generating a wide range of options, evaluating them in the light of persuasive criteria, and the making of commitments. The character of the instructions should be expected to change during the course of a negotiation, focusing at first on interests and options and later exchanging views on possible commitments.

[DIRECTORATE OF WATER DEVELOPMENT MINISTRY OF WATER, LAND AND ENVIRONMENT. *Training Workshop on Conflict Resolution and Negotiation Skills* [en ligne]. [consulté le 6 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacq619.pdf]

Nous ne retiendrons pas *in-team bargaining/negotiation* puisque nous ne récoltons que 4 occurrences d'*in-team bargaining* et 0 occurrence d'*in-team negotiation* sur Internet avec le moteur de recherche Google.

Nous retenons les syntagmes *internal bargaining/negotiation* et *external bargaining/negotiation* aux fins de notre étude.

ÉQUIVALENTS

Pour rendre *team negotiation/bargaining*, nous avons relevé les équivalents « négociation de partenaires », « négociation en équipe » et « négociation d'équipe »

Négociation de partenaires — *team negotiation*

Négociation engagée non dans un esprit d'affrontement entre les parties mais dans la reconnaissance que, malgré l'existence d'intérêts divergents, prédominent les intérêts communs. Dans ce genre de négociations, il y a place pour la fermeté, mais non pour la collusion.

[DION, Gérard. *Dictionnaire canadien des relations du travail*. 2^e éd., Presses Université Laval, ©1986, p. 311. ISBN 2-7637-6975-6. s.v. « négociation de partenaires ».]

4. La **négociation en équipe** :

- 4.1 La taille de l'équipe
- 4.2 La composition de l'équipe
- 4.3 Un seul chef d'équipe
- 4.4 La répartition des rôles
- 4.5 La préparation d'une équipe
- 4.6 Les caucus et le signal d'appel de caucus

[FMC AVOCATS. *Outils et tactiques de négociation stratégique* [en ligne]. 16 mars 2012 [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/fmcavocats/outils-et-tactiques-de-ngociation-stratgique>]

En cas de **négociation en équipe** : il faut décider : Qui dirigera la discussion ? Qui vérifiera que tout est bien compris (vérification des faits) ? Qui posera les questions ? Qui répondra aux questions de l'autre partie ? Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ? Qui prendra des notes ?

[ATTIA, Salah. *Les techniques de négociation commerciale* [en ligne]. Mai 2012 [consulté le 25 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <http://slideplayer.fr/slide/3132940/>]

La négociation [...] Sources de complexité en **négociation d'équipe** / Recherche de solutions : techniques de créativité au service de la négociation [...]

[UNIVERSITÉ PARIS DESCARTES. *DU Gestion et résolution des conflits (négociation, médiation)* [en ligne]. [consulté le 14 août 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.scfc.parisdescartes.fr/index.php/descartes/formations/psychologie/du-gestion-et-resolution-des-conflits-negociation-mediation>]

Nous jugeons toutefois que le sens de l'expression « négociation de partenaires » ne correspond pas au sens de l'expression *team negotiation* figurant dans l'analyse notionnelle. Il est principalement question de recherche et de négociation de partenaires (financiers ou autre). De plus, notre recherche pour d'autres contextes n'a rien donné de pertinent.

Nous pourrions envisager les tournures « négociation en groupe » et « négociation de groupe ».

Préparer une **négociation en groupe** (6 parties différentes) avec des personnes ayant des intérêts communs et des intérêts divergents.
- Organiser et conduire la **négociation de groupe**.

[GT CONSEIL. *La négociation raisonnée – méthode Harvard* [en ligne]. [Consulté le 14 août 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.negocier.net/wp-content/uploads/2009/04/neg_cult_prog.pdf]

Par contre, la notion française de « négociation en groupe » ou « négociation de groupe » peut viser une négociation avec des personnes ayant soit les mêmes intérêts ou soit des intérêts divergents. La notion anglaise de *team negotiation/bargaining* vise une négociation d'un groupe de 2 ou plusieurs personnes ayant les mêmes intérêts.

Nous allons donc choisir entre les tournures « négociation en équipe » ou « négociation d'équipe ». On relève sur Internet avec le moteur de recherche Google :

« négociation en équipe » : 52 occurrences;

« négociation d'équipe » : 12 occurrences.

Voici deux définitions : une pour la préposition « en » et une autre pour la préposition « de ».

en [ɑ̃] prép. REM. On emploie la forme de liaison [ɑ̃n] devant une voyelle ou un h muet : en amour, en attendant, en horlogerie.

I Sert à situer un élément dans l'espace, dans le temps ou dans les bornes d'un état particulier.

C (ÉTAT) 1 (COMPORTEMENT, MANIÈRE DE FAIRE) Agir en ingrat. Payer en argent. Recevoir, offrir qqch. en cadeau. Prendre en charge. En cachette. En silence. En français, en anglais.

[DICTIONNAIRE USITO. *En* [en ligne]. [consulté le 15 août 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.usito.com/dictio/#/contenu/en_1.ad]

1. **de** [də] préposition

ETYM. milieu IX^e ◇ du latin *de*



■ **Mot invariable qui sert à établir des rapports variés entre deux mots ou groupes de mots.**

II La fonction grammaticale prime le sens (après un verbe, un adj. ou un nom)

1 Pour introduire l'objet d'une action, la destination.

◆ Après le nom *La tonte des moutons. La pensée de la mort. Un abus de confiance.*

◆ (fin XI^e) Après l'adj. *Être avide de richesse. Amoureux de la première venue.*

2 APPOS. (après le nom) *La ville de Paris. Ce maladroit de Paul. Le mot de liberté* (ou le mot liberté).

[LE PETIT ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE. *De* [en ligne] © 2018 [consulté le 15 août 2018]. Disponible à l'adresse : <https://pr.bvdep.com/robert.asp>]

Nous retenons la tournure « négociation en équipe », car la préposition « en » indique que la négociation se fait en équipe (manière de faire). Nous la proposons pour rendre *team negotiation/bargaining*, car elle est claire et rend bien l'idée.

Pour les termes *internal* et *external bargaining/negotiation*, nous avons relevé les syntagmes « négociation interne » et « négociation externe ».

Un dernier élément important du diagnostic [sur la station touristique], non-négligeable, est celui qui apprécie la capacité locale à conduire une double négociation : **négociation interne** entre les acteurs du projet d'une part, **négociation externe** entre ces acteurs et des instances extérieures détentrices de projets ou de pouvoirs concurrents, parallèles ou plus généraux [...]

[VLÈS, Vincent. *Le projet de station touristique* [livre électronique]. France, Presses Universitaires de Bordeaux, ©1996, p. 256. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=mfym13eYoL0C&pg=PA256&lpg=PA256&dq=%22n%C3%A9gociation+interne%22+%22n%C3%A9gociation+externe%22&source=bl&ots=JNFkGyrjQU&sig=IQdVyNh3ROfiLNTlmkeibKlhRoU&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiZzrioltfWAhUa3YMKHT5IA9AQ6AEIRDAF#v=onepage&q=%22n%C3%A9gociation%20interne%22%20%22n%C3%A9gociation%20externe%22&f=false>]

Les acheteurs vivent constamment entre deux négociations : la **négociation externe** avec les fournisseurs, bien sûr, mais aussi la **négociation interne**, qui n'est pas la plus aisée. Pour les mener efficacement, les acheteurs ont besoin de données dispersées dans divers systèmes. Par exemple, avant d'analyser une famille d'achats, il faut savoir combien de fournisseurs sont référencés dans cette famille, combien de contrats ont été passés et connaître le taux de couverture.

[DECIDEO. TAVERNIER, Denier et Marie-Ange et Bertrand FROT. *Reporting Achats : un nouveau pouvoir de négociation pour la fonction achats* [en ligne]. [consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.decideo.fr/Reporting-Achats-un-nouveau-pouvoir-de-negociation-pour-la-fonction-achats_a5753.html]

Le projet global de développement est l'élément fédérateur de la démarche. Il est connu comme un ciment, une charte, un cadre. Résultant de projets « individuels », productifs, mais aussi culturels et de vie, il est avant tout un espace de négociation : **négociation interne**, au niveau des membres de la communauté; **négociation externe**, avec l'État et ses services, les autres acteurs.

[CIRAD RITROP. CLOUET, Yves et Jean-Philippe TONNEAU. *Le territoire : histoire de son usage comme objet de recherche et de développement au CIRAD* [en ligne]. [consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://agritrop.cirad.fr/537192/1/document_537192.pdf]

Dans tout groupe social, il existe des intérêts divergents et ceux-ci ne manquent jamais de s'exprimer lorsque des décisions de groupes sont en jeu. C'est ce qui se passe tout particulièrement pour les décisions concernant la gestion des ressources naturelles. Celles-ci opposent souvent les intérêts individuels à court et moyen terme à ceux, à long terme, de la collectivité et, en conséquence, elles offrent un champ privilégié à l'expression des divergences. Ceci suffit à rendre difficiles les **négociations internes**. Mais cela devient encore plus difficile lorsqu'interviennent des partenaires extérieurs.

Dans un tel contexte, les processus de négociation se transforment le plus souvent en processus de résolution de conflits.

[LAZAREV, Grigori et Mouloud ARAB. *Développement local et communautés rurales: approches et instruments pour une dynamique de concertation* [livre électronique]. Khartala, ©2002, p. 60 [consulté le 6 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=6GxVgBG0NtkC&pg=PA60&lpq=PA60&dq=%22n%C3%A9gociation+interne%22+conflits+r%C3%A9solution&source=bl&ots=tHScIz0Rv1&sig=hoOIJSPR5kQWrfoCcG9Z4eCqck4&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjit5TIINzWAhXh4IMKHbWTAIwQ6AEISTAF#v=onepage&q=%22n%C3%A9gociation%20interne%22%20conflits%20r%C3%A9solution&f=false>]

Les termes « **négociation interne** » et « **négociation externe** » sont déjà consacrés par l'usage et ne posent pas de problèmes. Nous les retenons pour rendre respectivement *internal bargaining/negotiation* et *external bargaining/negotiation*.

ANALYSE NOTIONNELLE

bargaining power
negotiation power
bargaining strength

negotiation strength

Le *bargaining power* est la capacité que possèdent les parties de faire triompher leur position.

bargaining power Ability of a negotiator to influence the behavior of an opponent [Karrass, 1972, p.56].

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « bargaining power ».]

bargaining power

In negotiating, capacity of one party to dominate the other due to its influence, power, size, or status, or through a combination of different persuasion tactics.

[BUSINESS DICTIONARY. *Bargaining power* [en ligne]. [consulté le 13 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessdictionary.com/definition/bargaining-power.html>]

On trouve dans une moindre mesure le terme *negotiation power*. Voici un contexte :

Negotiation power can be defined as "the ability of the negotiator to influence the behavior of another. Commentators have observed a variety of aspects and qualities of **negotiation power**. It is important for the mediator to take note of these various aspects and qualities of negotiating power as a means of assisting each negotiating party to be at his or her best in representing his or her interests in mediation.

[MEDIATE.COM. *Negotiation Power* [en ligne]. [consulté le 14 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mediate.com/divorce/pg26.cfm>]

Nous avons aussi constaté l'emploi de *bargaining strength* et de *negotiation strength* dans le même sens que *bargaining/negotiation power*.

Knowledge of the other side's BATNA is another source of **negotiation strength**.

[LUECKE, Richard. *Harvard Business Essentials: Negotiation* [livre électronique]. Boston, Harvard Business School Press, ©2003, p. 18. [consulté le 16 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.google.ca/?hl=fr#q=%22negotiation+strength%22&hl=fr&start=10&*]

The starting proposition in understanding bargaining is that bargaining power is wholly dependent upon each party perceptions of the elements of **bargaining strength**. In other words, negotiation is driven not by reality, but by the participants' perceptions of reality. Thus, the most pervasive element of **bargaining strength** is each side's perceptions.

[GOLDMAN, Alvin L. *Comparative Analysis of Labor Mediation Using a Bargaining Strength Model* [en ligne]. 1994 [consulté le 16 mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=law_facpub].

Nous retiendrons les syntagmes suivants :

bargaining power; negotiation power; bargaining strength; negotiation strength

ÉQUIVALENT

Nous avons relevé l'expression « pouvoir de négociation ».

pouvoir de négociation *bargaining power; bargaining strength*

Capacité que possèdent les parties contractantes, dans une négociation collective, de faire triompher leur position. Le **pouvoir de négociation** dépend moins de la valeur persuasive de l'argumentation dans les pourparlers que du rapport entre la capacité d'infliger ou de supporter des sanctions économiques ou sociales et le coût, pour l'autre partie, de faire des concessions plus ou moins complètes aux demandes ou contre-propositions formulées. D'une façon générale, le **pouvoir de négociation** est conditionné par la conjoncture économique, la position stratégique de chacune des deux parties, la solidité de leur situation financière, le support extérieur sur lequel elles peuvent compter et sur l'opinion publique. Du côté du syndicat, le **pouvoir de négociation** est aussi en rapport avec le rôle stratégique de ses membres dans la production de l'entreprise et dans l'économie, la détermination et la solidarité du groupe, la concurrence sur le marché de la main-d'œuvre, etc. syn – pouvoir de marchandage, force économique, puissance de marchandage.

[DION, Gérard. *Dictionnaire canadien des relations du travail*. 2^e éd., Presses Université Laval, ©1986, p. 311. ISBN 2-7637-6975-6. s.v. « pouvoir de négociation ».]

[...] Non seulement cette notion de **pouvoir de négociation** est au cœur même de la nature des échanges inhérents à toute activité de négociation, mais elle dirige également a priori, pour se consolider ou se réhabiliter, les processus pratiques par lesquels la négociation se concrétise, à savoir les structures et les stratégies de négociation. Il s'agit là d'une inévitable trilogie interdépendante dont le résultat même de toute négociation dépend.

[DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL. Book Review [en ligne]. *Relations industrielles* 2000, vol. 55, n° 4, pp. 789-790 [consulté le 11 septembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://search-proquest-com.res.banq.qc.ca/docview/224297717?accountid=8612>]

Les situations qui se prêtent bien à la médiation sont les conflits familiaux, les litiges commerciaux, les différends contractuels, les réclamations d'assurances, les questions relatives à l'emploi et à l'environnement, pour n'en nommer que quelques-unes.

Si des différences culturelles ou des différences entre les sexes rendent le règlement des problèmes ou des conflits difficiles, ou s'il y a une telle inégalité dans le **pouvoir de négociation** des parties que vous avez des doutes sur la possibilité de régler vos problèmes par la médiation, parlez à quelqu'un de vos préoccupations.

[MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Les choix qui s'offrent à vous pour régler des différends* [enligne]. Date de modification : 2017-06-29 [consulté le 15 août 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/rd-dr/index.html>]

L'équivalent est transparent et n'est pas problématique. Nous proposons « **pouvoir de négociation** » pour rendre *bargaining power/negotiation power/bargaining strength/negotiation strength*.

ANALYSE NOTIONNELLE

interorganisational bargaining
interorganisational negotiation
inter-organisational bargaining
inter-organisational negotiation
interorganizational bargaining
interorganizational negotiation
inter-organizational bargaining
inter-organizational negotiation
intraorganisational bargaining
intraorganisational negotiation
intra-organisational bargaining
intra-organisational negotiation
intraorganizational bargaining
intraorganizational negotiation
intra-organizational negotiation
intra-organizational bargaining

Une *interorganizational negotiation/bargaining* peut être bipartite si elle se passe entre deux organisations ou peut être multipartite si elle met en présence plus de deux parties. Au sein de chacune d'elles, un certain nombre d'acteurs doivent parvenir à un consensus interne. C'est ce que l'on entend par l'*intraorganizational negotiation/bargaining*.

Given the ongoing differentiation and specialization of companies' negotiations within and between organizations become increasingly more important in today's business world. For in order to meet the hereby resulting needs of coordination companies have to negotiate at multiple levels and contexts – within and between departmental or business units, between organizations, and even across industries. **Intra-organizational negotiations** for example take place when internal resources have to be allocated, responsibilities have to be assigned or the division of functions needs to be clarified. In contrast hereunto **inter-organizational negotiations** are conducted whenever an organization needs to interact with its partners in the value chain. The reason for this lies in the fact that industrial goods and services are often not distributed in an anonymous market.

[HERBST, Uta et al. *The management of intra- versus inter-organizational negotiations: An empirical comparison* [en ligne]. [consulté le 14 février 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.marketing.uni-hohenheim.de/content/forschung/arbeitspapiere/Lausanne_Verhandlungen_Herbst_Schwarz_Voeth.pdf]

In yet another research tradition, Richard Walton and Robert McKersie acknowledged the inseparability of **intra-organizational negotiation** from bargaining with an outside group (1965).

[JEONG, Ho-Won. *International Negotiation: Process and Strategies* [livre électronique]. Cambridge, Cambridge University Press, ©2016, p. 14 [consulté le 21 mars 2017]. ISBN 978-1-107-02640-7. Disponible à l'adresse : <https://books.google.ca/books?id=-8-xCwAAQBAJ&pg=PA14&lpg=PA14&dq=%22In+yet+another+research+tradition,+Richard+Walton+and+Robert+McKersie+acknowledged+the+inseparability+of+intra-organizational+negotiation+from+bargaining+with+an+outside+group+%22&source=bl&ots=KR4khninb8&sig=vp14igxoYIEsNQxTHiM1Jnh9Q9o&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjw2fWgzOfSAhUI7WMKHQcxAAoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=%22In%20yet%20another%20research%20tradition%2C%20Richard%20Walton%20and%20Robert%20McKersie%20acknowledged%20the%20inseparability%20of%20intra-organizational%20negotiation%20from%20bargaining%20with%20an%20outside%20group%20%22&f=false>]

Nous avons aussi relevé les expressions *inter-organizational bargaining* et *intra-organizational bargaining* qui font référence à la même notion.

Intra-organizational bargaining

Is the bargaining that takes place within management or within a trade union before **inter-organizational bargaining** occurs between the two sides. It occurs because there may be different interests and perspectives within each side, and these have to be resolved through bargaining to produce an agreed set of objectives to take to the other side.

[OXFORD REFERENCE. *Intra-organizational bargaining* [en ligne]. [consulté le 14 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100009195>]

Intra-organizational bargaining refers to the process by which each party to a negotiation determines its own bargaining goals and strategies. **Intra-organizational bargaining** may involve elements of both distributive bargaining and integrative bargaining.

[JARLEY, Paul. *Intra-organizational bargaining* [en ligne]. [consulté le 14 février 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978140511697812_ss1-24]

Nous avons aussi relevé les graphies soudées *interorganizational negotiation/bargaining* et *intraorganizational negotiation/bargaining*.

When faced with an **interorganizational negotiation**, organizations have choices about the party representation structure—who will negotiate on behalf of their organizations.

[LONG LINGO, Elisabeth et al. "Negotiation processes as sources of (and solutions to interorganizational conflict)" in Olumeri B. Ayoko et al. (ed.), *Handbook of Conflict Management Research* [livre électronique]. Edward Elgar Publishing Limited, ©2014 [consulté le 10 mars 2017]. ISBN 978-1-78100-694-8. Disponible à l'adresse suivante : <https://books.google.ca/books?id=UUcjBAAAQBAJ&pg=PA308&lpg=PA308&dq=%22interorganizational+negotiation%22&source=bl&ots=tA58BDs1hm&sig=OO9FuBp6zwPxa3uShfvjQUuYTvM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjhlKeihMzSAhVI74MKHT58CEgQ6AEIVDAH#v=onepage&q=%22interorganizational%20negotiation%22&f=false>]

Intraorganizational bargaining—reaching internal consensus on bargaining issues and priorities—precedes **interorganizational bargaining**.

[CHAISON, Gary. *Unions in America* [livre électronique]. California, Sage Publications, 2006, p. 106 [consulté le 10 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=DxJZxwyMHHC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=%22interorganizational+bargaining%22&source=bl&ots=cLUcxN34RS&sig=vJJv_S5OqbxqrW26AHbFaQIMTns&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiF4qyOh8zSAhUs6YMKHf1uCY0Q6AEIPTAG#v=onepage&q=%22interorganizational%20bargaining%22&f=false]

In this paper we investigated whether intercultural or intracultural contexts affect the reciprocity in an **intraorganizational negotiation**. Using a scenario we examined how the intercultural context affected negotiator's social identity, attributions and stereotype beliefs.

[MERCER TRAAVIK, Laura E. *Reciprocating Concessions in Intercultural and Intracultural Contexts* [en ligne]. 2007 [consulté le 10 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1100608]

Selon le *Canadian Style*, les mots composés avec les préfixes *inter-* et *intra-* s'écrivent généralement en un seul mot.

2.07 Prefixes

© Most words beginning with the following prefixes are written as one word: *after, ante, anti, bi, co, counter, de, down, extra, infra, inter, intra, iso, macro, micro, multi, over, photo, poly, post, pre, pro, pseudo, re, retro, semi, stereo, sub, super, trans, tri, ultra, un, under* and *up*: ...

Le *Canadian Oxford Dictionary* et le *Gage Canadian Dictionary* présentent les préfixes avec trait d'union dans les vedettes et donnent des exemples sans trait d'union.

Inter- combining form **1.** Between, among (*intercontinental*) **2.** Mutually, reciprocally (*interbreed*).

[BARBER, Katherine (directrice). *Canadian Oxford Dictionary*. Deuxième édition, Don Mills (Ontario), Oxford University Press, ©2004, [1888 pp.]. ISBN 0-19-541816-6. s.v. « inter- ».]

Inter- prefix **1.** Together; one with the other: *intercommunicate* = *communicate with each other* ...
3. Between or among members of a group: *interscholastic* = *between or among schools*.

[DODDS DEWOLF, Gaelan. *Gage Canadian Dictionary*. Toronto, Gage Educational Publishing Company, ©1997, [1718 pp.]. ISBN 0-7715-7399-5. s.v. « inter- ».]

Intra- prefix forming adjectives usu. From adjectives, meaning ‘on the inside, within’ (*intramural*).

[BARBER, Katherine (directrice). *Canadian Oxford Dictionary*. Deuxième édition, Don Mills (Ontario), Oxford University Press, ©2004, [1888 pp.]. ISBN 0-19-541816-6. s.v. « intra- ».]

Intra- prefix. Within; inside: *intravenous*.

[DODDS DEWOLF, Gaelan. *Gage Canadian Dictionary*. Toronto, Gage Educational Publishing Company, ©1997, [1718 pp.]. ISBN 0-7715-7399-5. s.v. « intra- ».]

Une petite recherche dans Internet avec le moteur Google a donné les résultats suivants quant aux graphies avec et sans trait d’union.

Interorganizational negotiation = 135 occurrences
inter-organizational negotiation = 67 occurrences
interorganizational bargaining = 98 occurrences
inter-organizational bargaining = 46 occurrences
intraorganizational negotiation = 51 occurrences
intra-organizational negotiation = 41 occurrences
intraorganizational bargaining = 138 occurrences
intra-organizational bargaining = 108 occurrences

On peut voir que la graphie soudée, qui est recommandée par le *Canadian Style* et les dictionnaires, est bien présente dans l’usage.

Nous avons aussi constaté les graphies *interorganisational bargaining/negotiation* et *intraorganisational bargaining/negotiation*.

... **interorganisational negotiation** often depends on interpersonal trust; and decentred intersystemic steering involves the representation of system logic’s trough interorganisational and/or interpersonal communication.

[JESSOP, Bob. "Sociological Analyses of Meta-Governance, Governmentality and Symbolic Violence" in Henrik P. Bang (ed.). *Governance as Social and Political Communication* [livre électronique]. Manchester, Manchester University Press, ©2003, [281 pp.], [consulté le 20 mars 2017]. ISBN 0-7190-6154-7. Disponible à l’adresse : <https://books.google.ca/books?id=b->

qsyhjzf0EC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=%22interorganisational+negotiation%22&source=bl&ots=HEUMNATn5B&sig=Vex0lgyaZfbz49NrpqGvV0X9A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjzp5Wuw-XSAhVXwGMKHeXQD3kQ6AEILTAE#v=onepage&q=%22interorganisational%20negotiation%22&f=false]

Intraorganisational bargaining is internal negotiation designed to achieve consensus about what to do in the external negotiations between groups.

[HARGIE, Owen. *The Handbook of Communication Skills* [livre électronique]. 3rd ed., New York, Routledge, ©2006, [consulté le 20 mars 2017]. ISBN 978-0-415-35910-8. Disponible à l'adresse : https://www.google.ca/?hl=fr#hl=fr&q=%22Intraorganisational+bargaining+is+internal+negotiation+designed+to+achieve+consensus+about+what+to+do+in+the+external+negotiations+between+groups%22*&spf=69]

Par ailleurs, dans le *Canadian Oxford Dictionary*, on précise que la graphie avec un « s » est employée particulièrement dans le vocabulaire britannique. Pour cette raison, nous ne retiendrons pas la graphie en question.

Nous retiendrons donc *interorganizational negotiation/bargaining* et *intraorganizational negotiation/bargaining*.

ÉQUIVALENTS

Nous avons relevé « négociation intra-organisationnelle » pour rendre *intraorganizational negotiation/bargaining* et « négociation inter-organisationnelle » pour traduire *interorganizational negotiation/bargaining*.

La négociation intra-organisationnelle

Toute négociation entre deux organisations nécessite qu'au sein de chacune d'elles, un certain nombre d'acteurs et de groupes, qui ont des considérations et des intérêts spécifiques, se mettent d'accord. L'intra-négociation désigne ce processus. Ainsi une négociation entre deux organisations implique trois accords : l'accord final entre les deux entités (résultat de la **négociation inter-organisationnelle**), mais aussi les deux accords parallèles au sein de chacune de ces entités (résultat de la **négociation intra-organisationnelle**). En règle générale, les observateurs concentrent leur intérêt sur l'inter-négociation, et négligent l'intra-négociation. Pourtant cette dernière joue un rôle majeur dans la négociation principale et présente des caractères de complexité qui valent bien ceux de cette dernière.

[MOREL, Christian. *La négociation intra-organisationnelle* [en ligne]. [consulté le 7 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-negotiations-2009-2-page-183.htm>]

La **négociation intra-organisationnelle**, s'imposant aux négociateurs de chacune des parties : ils doivent négocier avec leurs mandants leurs objectifs et mandats initiaux, et les ajustements successifs, nécessités par l'évolution du processus de négociation.

[BOURQUE, Raynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition, avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, ©2011, pp. 93-94. ISBN 978-2-7535-1372-3.]

La **négociation intra-organisationnelle**

Cette intra-négociation a été jusqu'alors peu étudiée, même si elle est commentée dans les manuels. Les motifs sont divers – sa visibilité moindre, sa complexité, sa difficile modélisation, etc. Son étude, sur le plan sociologique, apparaît cependant fondamentale (Thuderoz, 2011) : il ne peut y avoir négociation entre deux (ou plusieurs) parties, sans qu'au préalable et durant son déroulement et sa conclusion, il n'y ait une négociation interne à ses parties

[...]

Elle résulte de la division du travail social; c'est en effet parce que la vie sociale n'est pas composée d'individus isolés, négociant pour leur propre compte, mais qu'elle est formée d'organisations (des entreprises, des syndicats, des associations de consommateurs, des partis politiques, etc.) que ce type de négociation est nécessaire : la coopération s'y organise entre des individus spécialisés dans certaines tâches, réunis pour atteindre des objectifs (produire, améliorer son sort ou exercer un pouvoir) mais divergents sur les moyens de les réaliser.

L'intra-négociation désigne ainsi la rencontre de deux activités : celle consistant à « faire tenir ensemble », dans une même organisation, des individus regroupés par contrainte (des salariés), par intérêts (des actionnaires) ou par projet (des militants syndicaux), mais aussi l'activité visant à « faire tenir » cette organisation dans son rapport négocié et conflictuel avec une autre. Iklé (1968) souligne que les parties qui négocient ne sont jamais des instances décisionnelles uniques : elles doivent tenir compte des pressions émanant de leur propre camp [...] dès lors, cette intra-négociation constitue une « complication » pour tout négociateur : il doit non seulement négocier avec la partie adverse, mais aussi avec les membres de l'organisation qu'il représente.

[BOURQUE, Raynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition, avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, ©2011, [273 pp.] ISBN 978-2-7535-1372-3.]

La **négociation inter-organisationnelle**

Ces négociations mobilisent plusieurs organisations, représentées par des mandataires, portent sur des sujets multiples et complexes, et leur réussite est tributaire d'un accord entre la totalité (négociations bipartites) ou une majorité (négociations multipartites) des parties prenantes.

[BOURQUE, Raynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition, avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, ©2011, [273 pp.] ISBN 978-2-7535-1372-3.]

[...] la **négociation inter organisationnelle** : "*plus complexe, elle apparaît dans les cas où des organisations sont matériellement interdépendantes mais formellement autonomes. Chacune d'entre elles a la maîtrise de ses ressources et se trouve amenée à coordonner ses actions pour s'assurer d'un résultat commun jugé mutuellement profitable. La limite est liée aux difficultés de devoir à la fois maintenir une cohésion interne et de s'assurer de l'adaptabilité des différentes*

organisations. Elle est aussi de pouvoir combiner l'indépendance de chaque unité opérationnelle avec l'interdépendance matérielle, sociale... vis-à-vis des autres organisations".

[GIFFARD, André et al. *Quel territoire pour construire la relation formation emploi?* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://iredu.u-bourgogne.fr/images/stories/Documents/Publications_chercheurs/2005/05029.pdf]

[...] chaque mandataire doit mener deux négociations, l'une avec la partie adverse et l'autre, moins visible mais tout aussi importante, au sein de son propre camp, avec son mandant, dans le but de clarifier les objectifs et les limites de ce qui pourra être discuté. La recherche a largement exploré ce champ, notamment avec les concepts de « **négociation intra-organisationnelle** » et de « **négociation inter-organisationnelle** ».

[VIVET, Emmanuel (dir.). *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui* [livre électronique]. Bruxelles, Larcier, ©2014 [consulté le 10 mars 2017]. Disponible à l'adresse suivante : <https://books.google.ca/books?id=goSDBQAAQBAJ&pg=PT74&lpg=PT74&dq=%22n%C3%A9gociation+interorganisationnelle%22&source=bl&ots=-XLCp7XYcx&sig=cdouNXAttoPK6FJzTmzbp5FpIe0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjYvMS1k8zSAhWj14MKHWk3AdcQ6AEIKTAD#v=onepage&q=%22n%C3%A9gociation%20interorganisationnelle%22&f=false>]

Selon la *Banque de dépannage linguistique* de l'Office québécois de la langue française, les mots composés avec les préfixes inter- et intra- sont soudés et ne prennent pas de trait d'union.

Intra-

Les mots formés avec le préfixe *intra-* s'écrivent sans trait d'union, sauf lorsque ce préfixe est suivi d'un mot qui commence par *i* ou *u* (dans ce cas, la soudure engendrerait des difficultés de prononciation). La règle ne s'applique toutefois pas au mot latin *intra-muros*, qui signifie « en dedans des murs, à l'intérieur de la ville » et qui, lui, prend un trait d'union. Elle ne s'applique pas non plus lorsque *intra-* est suivi d'un toponyme, puisqu'il serait inusité de trouver une majuscule à l'intérieur d'un mot, d'autant plus que le trait d'union permet de faire ressortir le toponyme.

Exemples :

- L'accidenté souffrait de multiples fractures et d'un hématome **intracrânien**.
- Ce médicament doit être administré par voie **intraartérielle**.
- Une **intraentreprise** est une structure organisationnelle située dans une usine.
- Ce rapport traite de la mobilité **intra-urbaine** sur le territoire de la ville de Québec.
- Il habitait **intra-muros** pour profiter des avantages de la ville.
- L'effort de promotion est considérable sur le marché **intra-Québec**.

INTER-

Le préfixe *inter-*, qui signifiait en latin « entre », sert à former un grand nombre de mots, des noms, des adjectifs et plus rarement des verbes. Dans tous les cas, il se soude à l'élément qui suit, sans trait d'union, que cet élément commence par une voyelle ou une consonne.

Exemples :

- Les tarifs des **interurbains** ont sensiblement augmenté.
- Un **intertitre** sépare ces paragraphes.
- Choisis *Français* comme langue d'interface et enregistre ta préférence.
- De nombreux groupes organisent des activités **intercommunautaires**.
- Ce thérapeute est spécialisé dans la gestion des conflits **intergénérationnels**.
- L'Afrique souhaite davantage d'échanges intercontinentaux malgré Ebola.
- Tous les employés du bureau entretiennent d'excellentes relations interprofessionnelles.
- Tous ces ordinateurs sont **interconnectés**.

Lorsqu'un adjectif est formé du préfixe *inter-* et d'un nom, il est d'usage de mettre cet adjectif au pluriel quand il renvoie à plusieurs éléments, même si le nom auquel il se rapporte est singulier. Il prend donc la forme plurielle invariable.

Exemples :

- Ils ont mis sur pied un comité **interentreprises**.
- Nous ne participerons pas à la prochaine rencontre **interclubs**.

Un nom formé avec *inter-* suit la règle générale : il ne prend un *s* qu'au pluriel.

[OFFICE QUÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Banque de dépannage linguistique* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?t1=1&id=1522]

Nous avons constaté la graphie soudée dans des textes français.

La **négociation intraorganisationnelle** s'explique par la présence de conflits à l'intérieur de toute organisation. C'est un processus structurant et démocratique de résolution de conflits, où les participants peuvent intégrer leurs attentes et leurs points de vue dans le mandat de négociation. Afin de régler les conflits internes, l'intranégociation permet d'explorer les différentes avenues possibles par la confrontation des attentes et des points de vue.

[...]

L'avantage d'obtenir l'équilibre dans les négociations internes permet à l'organisation de mieux définir collectivement son mandat, d'analyser objectivement le potentiel et la faisabilité du projet avant de s'engager dans un processus de négociation avec une autre organisation. Lorsque la **négociation intraorganisationnelle** est conclue, la **négociation interorganisationnelle** peut alors commencer.

Nous pouvons résumer la **négociation interorganisationnelle** par la création des liens entre les entreprises au sein des structures locales, régionales, nationales et internationales. Ces liens

peuvent permettre à l'entreprise de partager son expertise et d'être informée des différents changements techniques, financiers, juridiques et administratifs du marché.

[LEPAGE, Nancy. *Le rapport de communication dans l'ajustement mutuel : le cas d'une coopérative de travailleurs* [en ligne]. [consulté le 10 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/15009/Lepage_Nancy_2004_memoire.pdf?sequence=1]

Une petite recherche dans Internet nous montre que la graphie sans trait d'union est dans l'usage comme le prescrit la *Banque de dépannage linguistique*.

négociation interorganisationnelle = 139 occurrences
négociation inter-organisationnelle = 29 occurrences
négociation intraorganisationnelle = 49 occurrences
négociation intra-organisationnelle = 49 occurrences

Les expressions « **négociation intraorganisationnelle** » et « **négociation interorganisationnelle** » sont des équivalents transparents et non problématiques. Nous les proposons pour rendre respectivement *intraorganizational negotiation/bargaining* et *interorganizational negotiation/bargaining*.

ANALYSE NOTIONNELLE

bad faith bargaining
bad faith negotiation
bargaining in bad faith
bargaining in good faith
good faith bargaining
good faith negotiation
negotiation in bad faith
negotiation in good faith

La *good faith* est un concept général historique qui a été intégré par les différents systèmes juridiques.

The terminological study of the notion of **good faith** reveals that this notion runs through a number of concepts. Firstly, it appears that a number of systems consider that **good faith** applies to the law of obligations generally, and not simply to contract law. In addition, beyond the sphere of contract law, **good faith** sometimes affects almost all private law. It is found in such areas as family law, property law, and laws governing inheritance and gifts. The fact that it touches so many areas is not confined to French, Belgian or even Quebec law. In the Netherlands, for example, **good faith** has been applied to inheritance laws, company law, bankruptcy law, property law and even to private international law. The conclusion was therefore reached that **good faith** should simply apply to all the laws affecting property rights.

Certain legal systems, Germany for example, have gone even further by overcoming the public law/private law divide. The civil codes of Quebec and of Switzerland can equally be cited as

examples as certain introductory articles state that each person's rights will apply according to the criteria of **good faith**.

Moreover, the success of the notion of **good faith** finds a real echo in developments of contemporary European, Community, international and national law.

[SOCIÉTÉ DE LÉGISLATION COMPARÉE. *Good Faith* [en ligne]. [consulté le 3 mars 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.legiscompare.fr/web/IMG/pdf/13._CH_5_Good_faith.pdf]

La negotiation in good faith ou la *good faith negotiation* est une notion qui peut être interprétée très largement. Les auteurs disent entre autres que les parties doivent mener les négociations de manière constructive et en temps opportun, agir honnêtement et équitablement et ne pas faire obstruction à la bonne marche du processus.

In many states, even if not explicitly stated, every contract contains a duty to negotiate in good faith. This means that the parties to the contract must have an honest intent to act without taking an unfair advantage. Good faith is often defined in the negative, by describing situations where one party acts in bad faith. There is no precise way to establish good faith when negotiating, but acting in an honest, fair manner often will result in a **good faith negotiation**.

[*How to Establish Good Faith in Negotiations* [en ligne]. [consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.wikihow.com/Establish-Good-Faith-in-Negotiations>]

good faith Honest or sincere intentions; lack of intent to defraud; honesty in conduct or adherence to the norms of fair dealing.

In conflict resolution, **good faith** is an imprecise, abstract term, largely subjective in its interpretation and application. Disputants' perceptions of each others' good faith are usually crucial for agreement. According to Iklé [1964, pp. 111-113], negotiating in good faith means not taking a position certain to obstruct agreement and not being predisposed always to obstruct an agreement, but to propose terms that one would want accepted and to conform to customs of accommodation.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « good faith ».]

Dans le domaine des MSRD, le principe de *negotiation in good faith* est bien présent et peut aussi faire l'objet d'une clause.

With the rapid growth of interest in alternative dispute resolution (ADR) in the business community, a majority of commercial contracts now contain an ADR clause ... A growing number of business people are negotiating very different kinds of ADR provisions, ranging from "**negotiating-in-good faith**" clauses to elaborate provisions for mediation, mini-trials and expert fact-finding.

[KATZ, Lucy V. *Enforcing an ADR Clause –Are Good Intentions All You Have?* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-1714.1988.tb01156.x/abstract?systemMessage=Pay+per+view+article+purchase%28PPV%29+on+Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+11th+March+from+05%3A00-14%3A00+GMT+%2F+12%3A00-09%3A00+EST+%2F+13%3A00-22%3A00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience>]

Occasionally in this manual we suggest certain clauses which can be used if you want to specify a particular ADR method as the dispute resolution mechanism for a contract you are drafting.

...

One solution is to include a clause that combines certain elements of a **negotiation-in-good-faith clause** with a cooling-off period before the parties may resort to litigation.

[WEISE, Richard W. *Representing the Corporation: Strategies for Legal Counsel* [livre électronique]. 2007, Aspen Publishers, p. 44 [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse suivante : <https://books.google.ca/books?id=pQp6Ps-l62QC&pg=SA8-PA62&lpq=SA8-PA62&dq=%22negotiation+in+good+faith%22+adr&source=bl&ots=N9p6NRpjjg&sig=vtyJPOvwGncc9DLEczk0ZHFw4zg&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiimauFxmNSAhVm0oMKHQIaBVo4ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=%22negotiation%20in%20good%20faith%22%20adr&f=false>]

Collaboration

The collaborative approach is different from the more traditional methods of dispute resolution. It empowers you and your former partner to have greater control and input into your settlement process, via confidential meetings between you and your lawyers. You and your former partner can maintain control of your negotiations, any associated costs and ultimately, your outcomes.

The three basic principles of a collaborative approach are:

- a pledge not to go to court;
- an honest exchange of information, including open disclosure of all relevant documents and details; and
- a solution through **negotiation in good faith**, that takes into account the parties' priorities and where applicable, those of their children.

[LANDER & ROGERS. *Alternative Dispute Resolution in Family and Relationship Law* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.landerson.com.au/publications/family-and-relationship-law/alternative-dispute-resolution-in-family-and-relationship-law/dispute-resolution-in-family-and-relationship-law/>]

In addition, courts are reluctant to enforce ADR agreements that call for **good-faith negotiations** without setting clear parameters for what good faith means. In *Jilley Film Enterprises, Inc. v. Home Box Office, Inc.*, the court refused to enforce an agreement to negotiate because it did not state sufficiently specific and objective guidelines for the process. The contract required that Jilley and HBO "negotiate exclusively in good faith" regarding HBO's "distribution, exhibition or other exploitation" of a documentary of the filming of *The Terry Fox Story*. The court dismissed Jilley's claim that HBO breached the contract because such good-faith standards were too uncertain to enforce.

[SCHMITZ, Amy J. *Confronting ADR Agreements' Contract/No-Contract Conundrum with Good Faith* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1289&context=law-review>]

Les syntagmes *bargaining in good faith* et *good faith bargaining* s'emploient majoritairement dans le contexte du droit du travail. Nous avons cependant relevé quelques occurrences en contexte de MSRD.

Bargaining in good faith does not require a willingness to make concessions, and is consistent with adopting a hard line. It implies preparedness to take seriously offers and proposals made by the other side, and to take account of their arguments. Inability to reach an agreement is not evidence of bad faith.

[ADR [en ligne]. [consulté le 13 mars 2017]. Disponible à l'adresse suivante : <https://quizlet.com/12686446/adr-flash-cards/>]

Most executives try to avoid litigation whenever possible. Through good faith negotiations, they can usually resolve their controversies directly with the other party or using a professional negotiator. By analyzing the dispute, creating an appropriate bargaining strategy, and engaging in **good faith bargaining**, most monetary claims can be settled at a reasonable cost.

[COULSON, Robert. *Arbitration and Other Forms of Alternative Dispute Resolution: General Overview* [en ligne]. [consulté le 13 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <https://arbitrationlaw.com/pdf/arbitration-and-other-forms-alternative-dispute-resolution-%D1%87-general-overview-vol-5-no-1-4-aria>]

Nous avons relevé des contextes canadiens qui contiennent la notion de *negotiation/bargaining in good faith*.

The resolution of disputes on construction projects in Canada is currently addressed in the standard forms of contract used in the Private Sector - otherwise known as the CCDC standard forms of contract.

Several similar dispute resolution provisions are found in the standard forms used in the Public Sector.

The general thrust of these provisions involves a process known as 'stepped ADR' - essentially this process involves three 'steps':

1. **Good Faith Negotiation;**
2. Mediation; and ...
3. Arbitration.

[ADR CHAMBERS. *Stepped ADR v. Dispute Boards* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.adrchambers.com/blog/2009/08/>]

In terms of deciding whether or not to include mediation or negotiation as a pre-requisite to arbitration, it is worth noting that these processes typically slow down the process and can give rise to further disputes around whether the steps have been appropriately completed—this is

particularly a problem in agreements where the arbitration clause requires **negotiation in “good faith”** or “best efforts” to be made in resolving the dispute. Often if parties wish to settle a dispute, they will do so without being required to do so by a formal requirement in the arbitration agreement.

[KENT EMPLOYMENT LAW. *Arbitration Clauses in Employment Contracts* [en ligne]. [consulté le 8 mars 2017]. Disponible à l’adresse : <http://kentemploymentlaw.com/wp-content/uploads/2013/06/Arbitration-Clauses-in-Employment-Contracts.pdf>]

Good Faith Negotiation

Negotiation is the most informal ADR process. When negotiating, parties typically exchange proposals directly with a view to bringing about a mutually agreeable compromise to their dispute. Negotiations generally take place on a voluntary basis, and third party facilitators or evaluators are not typically introduced into the process. Because negotiation is generally informal, it can be expeditious and inexpensive compared to other forms of dispute resolution. Negotiation may be used effectively in situations where the parties are in ongoing business relationships and need to resolve a dispute quickly without interfering with the overall relationship.

[LEXOLOGY. *Alternative Dispute Resolution* [en ligne]. [consulté le 9 mars 2017]. Disponible à l’adresse : <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=bee0559f-935a-4a8e-9cc7-02c7024adb31>]

Dans la théorie de la négociation, le terme *bad faith bargaining/negotiation* (*bargaining/negotiating in bad faith*) est un concept opposé à la *good faith bargaining/negotiation*.

bad faith Failure to act in good faith.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.]. ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « bad faith ».]

Bad Faith” Negotiation

A party is free to negotiate and is not liable for failure to reach an agreement. However, a party who negotiates or breaks off negotiations in bad faith is liable for the losses caused to the other party. It is bad faith, in particular, for a party to enter into or continue negotiations when intending

not to reach an agreement with the other party. As a rule, parties are not only free to decide when and with whom to enter into negotiations with a view to concluding a contract, but also if, how and for how long to proceed with their efforts to reach an agreement.

["*Bad Faith*" *Negotiation* [en ligne]. [consulté le 10 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://unitas.wordpress.com/2008/12/03/bad-faith-negotiation/>]

Scientific mediation assumes that stakeholders are all at the table in good faith. But the prospect of bad faith negotiating is a real one, though it is hard to define and counter with any degree of certainty. Bad faith negotiating is when a party comes to the table and appears outwardly to be negotiating but in reality has no intention of coming to an agreement (Rainsberger, 2008; Moore, 2013). It can be difficult to spot, but some indicators of **bad faith negotiation** include (i) delaying tactics, (ii) withdrawal of terms after a tentative agreement has been made, and (iii) not sending an agent with the authority to make decisions. But not all stakeholders who are being difficult to get along with are acting in bad faith. In some cases their interests just may not be met. The courts' approach in this context is to look at the totality of the circumstances surrounding the group's failure to come to an agreement to decide if the defendant came to the table in bad faith (Rainsberger, 2008). With this in mind, it would be a good idea for the participants in the scientific mediation process to agree when setting up the ground rules for the process how to deal with alleged cases of bad faith in addition to the other ground rules about the conduct of the participants.

[MOORE, Curtis et al. *Scientific Mediation* [en ligne]. September 2015 [consulté le 13 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mediate.com/articles/JarvisT1.cfm>]

The court of appeals held that, in order to prevent an absurd result, the confidentiality statutes should be subject to a judicially-created exception for hearing cases involving bad faith participation. The California Supreme Court reversed and disagreed with this "absurd result" analysis. The court held that the legislature's promotion of confidentiality was clear because it enacted two statutes providing for the confidentiality of alternative dispute resolution and settlement communications. Furthermore, the language of the statutes proves that the legislature chose to promote the policy of confidentiality over other policies, including the policy of "good faith" negotiation. Thus, the California mediation privilege is broad, and it will trump a motion for mediation sanctions based on one party's **negotiation in "bad faith."**

[AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Confidentiality or Control: Which will Prevail as Confidentiality and "Good Faith" Negotiation Statutes Collide in Court-Annexed Mediations?* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/dispute/essay/confidentialitycontrol.authcheckdam.pdf>]

Mediators are not lawyers. At no time shall a mediator offer legal advice to parties in dispute. Mediators shall refer parties to appropriate attorneys for legal advice. This same code of conduct applies to mediators who are themselves trained in the law. The role of an impartial mediator should not be confused with that of an attorney who is an advocate for a client.

The Settlement. The goal of negotiation and mediation is a settlement that is seen as fair and equitable by all parties. The mediator's responsibility to the parties is to help them reach this kind of settlement.

Whenever possible, a mediator should develop a written statement that documents the agreements reached in mediation. A mediator's satisfaction with the agreement is secondary to that of the parties. In the event that an agreement is reached that a mediator feels (1) is illegal, (2) is grossly, inequitable to one or more parties, (3) is the result of false

information, (4) is the result of **bargaining in bad faith**, (5) is impossible to enforce, or (6) may not hold over time, the mediator may pursue any or all of the following alternatives : ...

[RENAUD, Pierre. *L'élaboration d'un code de déontologie en médiation : une réflexion* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.usherbrooke.ca/droit/fileadmin/sites/droit/documents/RDUS/volume_27/27-12-renaud.pdf]

Nous allons retenir les termes *negotiation in good faith*, *bargaining in good faith*, *good faith bargaining* et *good faith negotiation* qui désignent le concept principal en contexte de MSRD et leurs antonymes *negotiation in bad faith*, *bargaining in bad faith*, *bad faith negotiation* et *bad faith bargaining*.

ÉQUIVALENTS

Les termes *good faith* et *bad faith* ont été traités en droit des biens et de la propriété et leurs équivalents respectifs « bonne foi » et « mauvaise foi » ont été normalisés dans les travaux du PAJLO.

Les équivalents relevés pour *negotiation/bargaining in good faith* et *good faith negotiation/bargaining* ainsi que pour *negotiation/bargaining in bad faith* et *bad faith negotiation/bargaining* sont respectivement « négociation de bonne foi » et « négociation de mauvaise foi ».

Négociation de bonne foi

Une autre obligation édictée par le Code du travail consiste à négocier de bonne foi. Cette obligation, qui cette fois-ci s'applique autant au Syndicat qu'à l'Employeur, constitue une obligation de moyens et non de résultats. Ainsi, les parties doivent se comporter d'une certaine façon à la table de négociation sans toutefois être contraintes d'atteindre un résultat précis ou souhaité par l'une ou l'autre des parties.

Le déroulement des négociations doit permettre de constater que les parties recherchent conjointement des solutions afin de favoriser la conclusion d'une convention collective; il ne doit pas s'agir d'une « négociation de façade ».

[PROVENCHER, Marie-Hélène. *Les obligations de l'employeur de négocier de bonne foi et de ne pas entraver les activités syndicales dans le cadre des négociations collectives* [en ligne]. [consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : old.umq.qc.ca/download.php?url=uploads/files/pub_crm_capsules/info...]

négociation de bonne foi f. – bargaining in good faith; good faith negotiation

Pour parler que les parties poursuivent avec diligence, avec sérieux et sans réticence et au cours desquels elles ne négligent aucun effort en vue de trouver sur chaque point les formules de compromis qui leur apportent au bout du compte une satisfaction mutuelle. La négociation de bonne foi n'exclut pas la fermeté dans les revendications. Mais celles-ci s'appuient sur des faits et des arguments solides. Le *Code du travail* (Québec) stipule que « les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi ». En vertu du *Code canadien du travail*, les parties doivent « se réunir et entamer des négociations collectives de bonne foi ou charger leurs représentants autorisés à le faire en leur nom. Devoir de négocier de bonne foi; bonne foi** –

Code du travail, L.R.Q., 1970, C-27, a. 53 – *Code canadien du travail*, S.R.C. 1970, c. L-1, V, a. 148.

[DION, Gérard. *Dictionnaire canadien des relations de travail*. 2^e éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, ©1986, [993 pp.]. ISBN 2-7637-6975-6. s.v. « négociation de bonne foi ».]

La clause de privilège dans un appel d'offres comporte, en règle générale, une déclaration précisant que le maître de l'ouvrage n'est pas tenu d'accepter l'offre la plus basse ni aucune des offres soumisees.

Sans se prononcer officiellement sur l'utilisation de la clause de privilège, le CCDC [Comité canadien des documents de construction] a pris connaissance des préoccupations exprimées par la communauté de la construction et recommande que les maîtres d'ouvrage et les soumissionnaires adoptent les approches suivantes concernant la clause de privilège :

- Les notions d'« obligation d'agir équitablement » et de « **négociation de bonne foi** » sont des principes fondamentaux dans le cadre du processus d'appel d'offres. Il importe de ne jamais donner à un entrepreneur un avantage non divulgué à un autre entrepreneur.

[COMITÉ CANADIEN DES DOCUMENTS DE CONSTRUCTION. *La clause de privilège* [en ligne]. Juin 2001 [consulté le 13 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ccdc.org/wp-content/uploads/2016/04/bulletin22fr.pdf>].

Décision Association des juristes de l'état - Droit de maintenir sa position de façon ferme

La Cour d'appel a précisé, dans cette décision rendue en 2013, que la négociation ferme ou serrée n'équivaut pas nécessairement à de la **négociation de mauvaise foi**. Il faut constater, eu égard à l'ensemble des négociations collectives et aux objectifs véritables de la partie visée par la plainte de **négociation de mauvaise foi**, que cette dernière n'a exercé qu'une « négociation de façade » de façon à détruire les rapports de la négociation. Appliquant ce principe, la Cour d'appel a conclu, qu'en prenant en considération l'ensemble des négociations et non seulement l'aspect salarial ainsi que la motivation derrière la position ferme du gouvernement quant à l'augmentation globale de la masse salariale, qu'il n'y avait pas **négociation de mauvaise foi**.

[PROVENCHER, Marie-Hélène. *Les obligations de l'employeur de négocier de bonne foi et de ne pas entraver les activités syndicales dans le cadre des négociations collectives* [en ligne]. [consulté le 8 mars 2017]. Disponible à l'adresse : old.umq.qc.ca/download.php?url=uploads/files/pub_crm_capsules/info...]

Un « marché de dupes » est un marché conclu par un négociateur, qui retient des informations essentielles qui seront connues par la suite et qu'il détenait lors des négociations. C'est là un exemple de **négociation de mauvaise foi**.

[WEISS, David S. *Franchir le mur des conflits : la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises* [livre électronique]. Les Presses de l'Université Laval, ©1999, p. 147 [consulté le 13 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=HUve-H2TVScC&pg=PA147&lpg=PA147&dq=%22n%C3%A9gociation+de+mauvaise+foi%22+diff%C3%A9rends&source=bl&ots=BIhueq4Hk7&sig=uJEBHNNEKT9NuOP3oapfYTSXdGM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiH5p_O5dPSAhVhl1QKHZI3Ae8Q6AEIKTAD#v=onepage&q=%22n%C3%A9gociation%20de%20mauvaise%20foi%22%20diff%C3%A9rends&f=false]

L'équivalent « **négociation de bonne foi** » est passé dans l'usage et n'est pas problématique. Nous le proposons donc pour rendre *negotiation in good faith, good faith*

negotiation, bargaining in good faith et good faith bargaining. Aussi, nous proposons l'équivalent « négociation de mauvaise foi » pour rendre les termes negotiation in bad faith, bad faith negotiation, bargaining in bad faith et bad faith bargaining.

ANALYSE NOTIONNELLE

shuttle bargaining shuttle negotiation

La *shuttle negotiation* et la *shuttle bargaining* sont des MSRDR où les parties à un différend se trouvent dans des pièces différentes et un tiers neutre agit à titre d'intermédiaire entre les parties. Ce processus est employé seul, ou bien dans le cadre d'un autre MSRDR, comme la conciliation ou la médiation, le tiers neutre étant alors un médiateur ou un conciliateur.

Voici quelques constats d'usage des termes :

Shuttle Negotiation is an indirect conversation (facilitated by a non-involved party) between two or more parties involved in a conflict ("Disputants").

Through **Shuttle Negotiation**, disputants can:

- "Tell their story well" by sharing privately about their thoughts, feelings and experiences related to the conflict.
- Consider what actions could meaningfully resolve the conflict.
- Explore the possibility of negotiated resolution by exchanging proposed go-forward Agreements or "future stories", with a trained facilitator as intermediary.
- Negotiate a mutually agreeable solution that resolves the dispute.

Who's involved?

- Disputants – the parties involved in a conflict.
- Facilitator(s) – Student or professional staff members from the Office of Student Conflict Resolution ("OSCR")

How does it work?

In a typical **Shuttle Negotiation**:

- When all disputants have agreed to participate in **Shuttle Negotiation**, OSCR will arrange for all parties to meet privately with the facilitator.
- The first meeting begins with a brief review of participant expectations. Each disputant is invited to "tell their story well": sharing their thoughts and feelings about the conflict at

issue. Facilitators meet with each disputant privately to ensure that each person has the opportunity to tell their story well, rather than responding to the other disputants' stories.

- The facilitator then helps each disputant explore needs, desires, and options with regard to what they would like the “future story” to be.
- In weekly meetings with the facilitator, each disputant then drafts a proposed Agreement that sets the conditions that best address and resolve the conflict.
- The facilitator then circulates draft proposals until parties have arrived at a written Agreement that is acceptable to all and that meaningfully meets their needs.
- If disputants choose to create an Agreement, the facilitator can assist with drafting.

[OFFICE OF STUDENT CONFLICT RESOLUTION. *Shuttle Negotiation* [en ligne]. [consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://oscr.umich.edu/article/shuttle-negotiation>]

Shuttle negotiation is where the mediator “shuttles” between parties, who are situated in different rooms to convey messages and settlement offers back and forth.

...

The key benefit to **shuttle negotiation** is that the parties do not have direct contact with each other during the negotiation process. This can make each party more comfortable and relieve tensions that might otherwise be present. It will also avoid overly dramatic responses to settlement offers being perceived by the other party.

Shuttle negotiation will be appropriate where the subject matter of the dispute is particularly sensitive or where there has been intimidation of one party by the other previously. Most parties will feel more comfortable negotiating in the absence of the other party and matters are progressed more effectively that way.

Shuttle negotiation will allow the parties to remain in extended private session with the mediator. This allows a rapport to continue to develop with each party and the mediator that might be stunted if the parties returned to a joint session. Development of such rapport will help the prospect of success of the mediation as parties become more trusting of the mediator and comfortable with the process.

On the downside, **shuttle negotiation** is a more time intensive method of negotiation due to the need to move back and forth between parties and relay information which might have already been discussed. This can lead to a sense of the process being “dragged out” and might cause parties to lose interest. This method might not always be the best use of the mediator’s time.

Sometimes where messages are taken back and forth by the mediator, their exact meaning might be lost or misinterpreted along the way.

In a personal injury context, **shuttle negotiation** is regularly used and is usually the right choice where the injured party is an individual facing a large, corporate opponent (usually an

insurance company). **Shuttle negotiation** is a way for the mediator to attempt to address any power imbalance that might exist.

[CAPELIN, Andrew. *Mediation: Shuttle Negotiation v Joint Negotiation* [en ligne]. LinkedIn, September 13, 2016 [consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.linkedin.com/pulse/mediation-shuttle-negotiation-v-joint-andrew-capelin>]

Shuttle negotiation involves acting as an intermediary between various parties, rather than have direct contacts between them.

[PAWAR, Manohar et Bill ANSCOMBE. *Reflective Social Work Practice: Thinking, Doing and Being* [livre électronique]. Cambridge University Press, ©2014, p. 78 [consulté le 22 février 2017]. ISBN 1316124177, 9781316124178. Disponible à l'adresse : https://books.google.ca/books?id=U0hpBAAAQBAJ&pg=PA78&lpg=PA78&dq=%22shuttle+negotiation%22&source=bl&ots=7C_VZUu3pE&sig=xbImwui4L9_uf679wrlwnk&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwid8N-NjqLSAhVEDxoKHSFxBbEQ6AEISTAH#v=onepage&q=%22shuttle%20negotiation%22&f=false]

The Conciliator may then conduct a **shuttle negotiation** between both parties, or can bring both parties back together again in another joint session so that the parties can discuss ways of resolving the complaint directly.

[COMMISSIONER FOR PRIVACY AND DATA PROTECTION. *Conciliation at the Office of the Commissioner for Privacy and Data Protection – for Respondents* [en ligne]. [consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.cdpd.vic.gov.au/conciliation-respondents>]

A common form of mediation in the litigation context is **shuttle negotiation**. The parties and their attorneys are placed in separate rooms, with the mediator shuttling back and forth between the rooms. Sometimes there is an initial joint session, but often the parties never meet.

[HEINSON & DEDOBELAERE. *Arbitration & Mediation* [en ligne]. [consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.heinsonlaw.com/arbitration-and-mediation/>]

Negotiations took place on November 13 and into the morning hours of November 14 between the Respondent and the Union with the assistance of a Federal mediator from FMCS. The bargaining session evolved into **shuttle bargaining** in which the respondent and the union negotiating teams stayed apart and met separately with Mediator Rudy Medina, who went back and forth between the groups. ...

[NATIONAL LABOR RELATIONS BOARD. *Decisions and Orders of the National Labor Relations Board* [livre électronique]. Government Printing Office, ©2006, vol. 348, p. 641

[consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse :
<https://books.google.ca/books?id=o31AHRdxqyEC&pg=PA641&lpg=PA641&dq=%22shuttle+bargaining%22&source=bl&ots=oCXCEmYTUp&sig=Ppgh4zWvAK1gwGk3aWhrdjk1NiQ&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwj90qL3q6TSAhVI22MKHVj2A8kQ6AEIKTAC#v=onepage&q=%22shuttle%20bargaining%22&f=false>

... But the common view is that most judges do not really mediate—rather, they conduct **shuttle bargaining**, alternately pressuring each side to be more forthcoming in its settlement offers. They warn those on each side about the risks they face at trial, express skepticism about the weaker parts of their case, and cajole them to lower their expectations.

[RAIFFA, Howard, John RICHARDSON et David METCALFE. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* [livre électronique]. Harvard University Press, ©2002, p. 315 [consulté le 22 février 2017]. ISBN 0674008901, 9780674008908

Disponible à l'adresse :

<https://books.google.ca/books?id=Hb3zkrDNwwQC&pg=PA315&lpg=PA315&dq=%22shuttle+bargaining%22&source=bl&ots=AVYZf5yjFM&sig=x6arnZQFCqeR64JmDN7SIqsOiG0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwj90qL3q6TSAhVI22MKHVj2A8kQ6AEILTAD#v=onepage&q=%22shuttle%20bargaining%22&f=false>

The plea negotiation process is a form of **shuttle bargaining**, an offer followed by a counter-offer. The defence lawyer evaluates the quality/benefit of the offer and either accepts or rejects the offer and makes a new offer. ...

LODDER, Arno R. et John ZELEZNIKOW. *Enhanced Dispute Resolution Through the Use of Information Technology* [livre électronique]. Cambridge University Press, ©2010, p. 145 [consulté le 22 février 2017]. ISBN 1139488546, 9781139488549. Disponible à l'adresse :
<https://books.google.ca/books?id=4XTarSK6RW0C&pg=PA145&lpg=PA145&dq=%22shuttle+bargaining%22&source=bl&ots=OOdUTlvvUK&sig=LECZZi4xPQokVQ2cyMMtlW3JgxU&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwj90qL3q6TSAhVI22MKHVj2A8kQ6AEINDAE#v=onepage&q=%22shuttle%20bargaining%22&f=false>

Les termes ne figurent pas dans CanLII. Nous n'avons relevé qu'une occurrence du terme *shuttle negotiation* et il s'agissait d'un faux positif.

Étant donné que nous avons constaté l'usage dans d'autres sources, nous proposons de retenir les termes *shuttle negotiation* et *shuttle bargaining*.

ÉQUIVALENTS

Dans le dossier CTTJ MSRD 306, les termes « conciliation navette » et « médiation navette » ont été normalisés.

Nous n'avons relevé qu'un seul contexte pertinent en français sur Google pour les différentes possibilités constatées dans le dossier CTTJ MSRD 306, soit « par navette », « en navette » et « navette » et nous n'avons rien relevé dans CanLII.

D'après l'étude, les survivants de mauvais traitement qui ont eu droit à des séances de médiation en personne ont vivement critiqué le processus. Toutefois, la professeure Neilson a conclu que les processus de **négociation en navette** sans médiation pourraient permettre un règlement à l'amiable avec peu des risques associés à la médiation en personne.

[MINISTERE DE LA JUSTICE. *Établir les liens dans les cas de violence familiale : Collaboration entre les systèmes de droit de la famille, de protection de la jeunesse et de justice pénale* [en ligne]. [consulté le 22 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jp-cj/vf-fv/elcvf-mlfvc/p10.html>]

Cependant, suivant ce qui a été conclu dans le dossier CTTJ MSRD 306, nous proposons l'équivalent « **négociation navette** » pour les termes *shuttle bargaining* et *shuttle negotiation*.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

bargaining power; negotiation power; bargaining strength; negotiation strength	pouvoir de négociation (n.m.)
best alternative to a negotiated agreement; BATNA	meilleure solution de rechange à une entente négociée (n.f.); meilleure solution de rechange à un accord négocié (n.f.); meilleure solution de rechange (n.f.); MESORE (n.f.)
direct negotiation; direct bargaining ANT indirect negotiation	négociation directe (n.f.) ANT négociation indirecte
external negotiation; external bargaining	négociation externe (n.f.) ANT négociation interne

ANT internal negotiation	
indirect negotiation; indirect bargaining; representative negotiation; representative bargaining ANT direct negotiation	négociation indirecte (n.f.) ANT négociation directe
internal negotiation; internal bargaining ANT external negotiation	négociation interne (n.f.) ANT négociation externe
interorganizational negotiation; interorganizational bargaining	négociation interorganisationnelle (n.f.)
intraorganizational negotiation; intraorganizational bargaining	négociation intraorganisationnelle (n.f.)
model negotiation clause cf. standard negotiation clause	modèle de clause de négociation (n.m.) cf. clause type de négociation
negotiated agreement DIST negotiated settlement	entente négociée (n.f.); accord négocié (n.m.) DIST règlement négocié
negotiated rulemaking cf. regulatory negotiation	réglementation par la négociation (n.f.) cf. négociation de réglementation
negotiated settlement DIST negotiated agreement	règlement négocié (n.m.) DIST entente négociée
negotiation clause	clause de négociation (n.f.)
negotiation in good faith; good faith negotiation; bargaining in good faith; good faith bargaining ANT negotiation in bad faith	négociation de bonne foi (n.f.) ANT négociation de mauvaise foi

<p>negotiation in bad faith; bad faith negotiation; bargaining in bad faith; bad faith bargaining</p> <p>ANT negotiation in good faith</p>	<p>négociation de mauvaise foi (n.f.)</p> <p>ANT négociation de bonne foi</p>
<p>regulatory negotiation</p> <p>cf. negotiated rulemaking</p>	<p>négociation de réglementation (n.f.)</p> <p>cf. réglementation par la négociation</p>
<p>shuttle negotiation; shuttle bargaining</p>	<p>négociation navette (n.f.)</p>
<p>standard negotiation clause</p> <p>cf. model negotiation clause</p>	<p>clause type de négociation (n.f.)</p> <p>cf. modèle de clause de négociation</p>
<p>team negotiation; team bargaining</p>	<p>négociation en équipe (n.f.)</p>
<p>worst alternative to a negotiated agreement; WATNA</p>	<p>pire solution de rechange à une entente négociée (n.f.); pire solution de rechange à un accord négocié (n.f.); pire solution de rechange (n.f.); PISORE (n.f.)</p>