

# Gestion de la discipline et Négociation collective GRH-238-14

## La Négociation stratégique

Mieux négocier en 12 étapes  
Étapes 10 à 12

Hélène Montreuil

# Les 12 étapes de la négociation

1. **Mieux comprendre ce qu'est la négociation**
2. **Viser haut pour obtenir plus**
3. **Tirer avantage du rapport de force**
4. **Se méfier des hypothèses**
5. **L'art de faire des concessions**
6. **La planification et la préparation : Deux clés du succès en négociation**
7. **Mieux communiquer pour mieux négocier**
8. **Adapter son style de communication à son interlocuteur**
9. **Délaisser les positions et rechercher les intérêts**
10. **Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange**
11. **Chercher la meilleure solution parmi plusieurs options - Les fameuses tactiques**
12. **Évaluer le succès d'une négociation**

# Dixième étape I

## Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

- **La meilleure solution de rechange comme balise du négociateur**
- **L'identification et l'évaluation de sa meilleure solution de rechange**
- **À la recherche de la meilleure solution de rechange de son protagoniste**
- **Modifier sa meilleure solution de rechange ou celle de son protagoniste**
- **La préparation est la clé du succès en négociation**

# Dixième étape II

## Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

- **La meilleure solution de rechange comme balise du négociateur**
  - La satisfaction de nos attentes légitimes représente l'objectif de ce que nous nous proposons d'atteindre par une négociation.
  - Il nous faut aussi fixer notre plancher, c'est-à-dire ce niveau minimal en-dessous duquel nous ferions mieux de nous retirer de la négociation que de conclure une entente.
  - Ainsi, ce qui provoquera le retrait d'un négociateur sera le plus souvent sa perception d'avoir jusqu'alors gagné beaucoup moins, ou perdu beaucoup plus, que son interlocuteur et de ne pouvoir renverser cette situation.
  - Voir exemple de la vente d'automobile – Pages 158-160.

# Dixième étape III

## Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

### ➤ L'identification et l'évaluation de sa meilleure solution de rechange

- Le processus de recherche et d'évaluation de la meilleure solution de rechange à la solution négociée devrait suivre les cinq étapes suivantes :
  - a) Identification des intérêts perçus et des attentes, et préparation d'un instrument de mesure.
  - b) Recherche du plus grand nombre possible de solutions de rechange à la solution négociée.
  - c) Vérification et validation des avantages et inconvénients des solutions de rechange trouvées.
  - d) Choix de la meilleure solution de rechange.
  - e) Suivi et mise à jour de la meilleure solution de rechange.

# Dixième étape IV

## Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

- **À la recherche de la meilleure solution de rechange de son protagoniste**
  - Si, au terme de mon travail visant à identifier la meilleure solution de rechange de l'autre partie, je crois détenir une hypothèse relativement solide sur celle-ci, la marge qui se situe à la fois au-dessus de ma meilleure solution de rechange et de la meilleure solution de rechange de l'autre partie, représentera alors le cadre à l'intérieur duquel il sera possible de trouver un accord qui me soit le plus favorable possible tout en répondant mieux aux intérêts de la meilleure solution de rechange de l'autre partie. On qualifie généralement cette marge de «Zone d'entente possible».
  - Par exemple, j'offre 9 \$ pour acheter un produit, mais je suis disposée à augmenter mon offre à 10 \$ tandis que l'autre partie en demande 11 \$ mais est disposée à baisser le prix demandé à 9,50 \$. La marge de la «Zone d'entente possible» est donc l'espace compris entre 9,50 \$ et 10 \$.

# Dixième étape V

Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

- **Modifier sa meilleure solution de rechange ou celle de son protagoniste**
  - Il est souvent possible de modifier sa meilleure solution de rechange à la solution négociée ou celle de son protagoniste.
  - Par exemple, je pourrais retarder le début de la négociation jusqu'à un moment qui m'est plus favorable, rechercher de nouvelles solutions de rechange que je n'ai pas considérées, élargir le marché ou les horizons initialement considérés ou le territoire de ma recherche.
  - Voir l'exemple de l'automobile – Page 168

# Dixième étape VI

Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange

➤ **La préparation est la clé du succès en négociation**

➤ **Il y a trois règles à respecter :**

1. **La préparation est la clé du succès en négociation.**
2. **La préparation est la clé du succès en négociation.**
3. **La préparation est la clé du succès en négociation.**

# Onzième étape I

## Chercher la meilleure solution parmi plusieurs options

### ➤ Voir l'exemple de vente d'une entreprise – Page 172

- Au cours de sa préparation à la négociation, le négociateur, qui aura d'abord pris soin de s'enquérir de l'intérêt, des besoins, des attentes et de la meilleure solution de rechange de chacune des parties impliquées, se livrera, souvent en équipe et généralement avec la partie qu'il représente, à des séances de remue-méninges au cours desquelles les participants examineront le plus grand nombre possible d'ententes pouvant satisfaire, en totalité ou en grande partie, les intérêts des parties.
- Ces possibilités d'ententes seront conservées dans le coffre à outils du négociateur qui pourra, tout au long des échanges avec l'autre partie, s'y référer de temps à autre, notamment si la voie initialement choisie au cours des discussions mène à une impasse.
- Ces autres possibilités lui permettront alors de poursuivre les discussions sous un angle nouveau et, dans plusieurs cas, de dénouer ce qui semble être une impasse irréconciliable.

# Onzième étape II

## Les fameuses tactiques

- **L'utilisation de tactiques dans un but de manipulation est une pratique périlleuse, notamment pour les raisons suivantes :**
- **Elle entretient un climat de méfiance entre les parties et les négociateurs.**
  - **Elle est susceptible d'endommager de façon très grave, voire irrémédiable, la relation entre les protagonistes.**
  - **Elle ramène la négociation à une sorte de compétition d'où doivent sortir un gagnant et un perdant.**
  - **Elle constitue une barrière parfois infranchissable à la recherche commune d'options pouvant satisfaire aux intérêts de toutes les parties et au choix, parmi celles-ci, de la meilleure solution dans les circonstances.**

# Onzième étape III

## Les fameuses tactiques

- **Les principales stratégies utilisées par un négociateur qui fonctionne en mode de négociation stratégique consiste à faire en sorte que ses propositions et ses offres soient formulées de manière à être perçues par l'autre partie et son négociateurs comme possédant les caractéristiques suivantes :**
- **Basées sur des critères objectifs qui auront d'ailleurs déjà été discutés et acceptés par les deux parties.**
  - **Équitables dans les circonstances.**
  - **Formulées après que le négociateur se soit assuré d'avoir bien compris les intérêts véritables de toutes les parties en cause.**
  - **Représentant une solution retenue comme la meilleure parmi plusieurs options considérées.**
  - **Adressées à la bonne personne.**
  - **Formulées de manière à ce que le récepteur constate son intérêt à les accepter ou a en discuter.**
  - **Voir l'exemple des otages américains en Iran – Pages 181-184**

# Onzième étape IV

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

### ➤ Le lieu de la négociation

- Est-il plus avantageux de négocier sur son propre terrain, sur le terrain de l'autre partie ou en terrain neutre ? Il y a des pour et des contre à négocier sur son propre territoire, mais les contre sont importants :
  - i. Il est plus difficile de mettre fin aux discussions car il faut mettre l'autre partie à la porte.
  - ii. Tout problème au niveau de l'organisation et de l'environnement physique sera susceptible d'affecter votre degré de concentration à la négociation car c'est vous qui devrez régler ce problème.
  - iii. Vous serez plus facilement dérangé.
  - iv. Si vos bureaux sont grandioses, l'autre partie peut négocier plus agressivement pour contrebalancer le rapport de force apparent.
  - v. Le fait d'être dans votre propre bureau peut vous empêcher d'utiliser cette technique de négociation qui consiste à devoir déférer une décision à une Autorité supérieure. Si vous êtes dans les bureaux de l'autre partie, vous pouvez interrompre la négociation pour aller consulter une Autorité supérieure pour approbation.

# Onzième étape V

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

- **La répartition des sièges**
- **Le fait de s'asseoir directement en face de son interlocuteur peut susciter une atmosphère propice à la confrontation puisque la table qui sépare les interlocuteurs devient, symboliquement, une frontière psychologique entre deux adversaires qui se retrouvent ainsi face à face de chaque côté de celle-ci.**
- **Une table ronde est aussi préférable qu'une table rectangulaire puisque, autour d'une table ronde, nous pouvons plus facilement nous asseoir côté à côté et nous n'y trouvons aucune position dominante comme celle qui se trouve aux deux extrémités d'une table rectangulaire.**

# Onzième étape VI

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

### ➤ L'aménagement

- Si l'aménagement ne convient pas, comme face au soleil, sous une bouche de climatisation, dans une pièce surchauffée, sur des des sièges inconfortables, sur des sièges dont les pattes avant sont plus courtes que les pattes arrière, etc., insistez pour que le problème d'aménagement soit corrigé avant que la négociation ne se poursuive.

# Onzième étape VII

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

- **Le changement d'environnement**
- **La tactique de changement d'environnement vise à modifier l'allure ou l'atmosphère d'une négociation en déplaçant le lieu.**
- **Elle peut être utile en cas de blocage dans les négociations.**
- **Par exemple, si les négociations ont lieu en plein centre-ville, il pourrait être intéressant de les déplacer dans un hôtel champêtre ou dans un environnement différent. Ainsi, les parties auront du temps pour réfléchir pour dénouer cette impasse.**

# Onzième étape VIII

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

- **Le retrait**
- **La tactique du retrait consiste dans le fait pour une partie de quitter la négociation lorsque celle-ci ne semble pas progresser dans une bonne direction ou lorsque l'autre partie semble vouloir ne tenir aucun compte des intérêts de la partie qui se retire.**

# Onzième étape IX

## Tactiques relatives au lieu de la négociation

- **La simulation de retrait**
- **Elle est similaire à la tactique du retrait, mais, généralement, le négociateur important ou un porte-parole important se retire tout en laissant derrière lui une ou plusieurs personnes dont le rôle est alors de préciser à l'autre partie que le retrait a été occasionné par des gestes excessifs de cette dernière et de se proposer comme facilitateurs afin de ramener la partie qui s'est retirée à la table de négociation.**

# Onzième étape X

## Tactiques liées aux parties et aux négociateurs

- Le recours à une autorité supérieure permet souvent de demander des concessions supplémentaires après avoir référé la décision à une Autorité supérieure.
- Le changement de palier consiste à rencontrer une Autorité supérieure de l'autre partie pour tenter de forcer une solution lorsque le dossier bloque.
- L'intervention d'un tiers, par exemple du Ministère de l'environnement, dans un cas de litige entre un pollueur et des citoyens.
- Les rencontres informelles afin d'échanger dans un contexte plus libre où il est plus facile d'échanger.
- Le caucus permet à tous les membres d'une équipe de négociation de se retirer en même temps pour discuter entre eux des propositions sur la table.
- L'amélioration de sa meilleure solution de rechange à la suite de l'échange d'informations entre les parties.
- La diminution de la meilleure solution de rechange de l'autre partie ou de la perception de cette meilleure solution.

# Onzième étape XI

## Tactiques liées au temps

- Le moment de la négociation ou «timing» - Entreprendre des discussions au moment où cela nous est le plus propice ou à celui où l'autre partie sera le plus vénérable – Voir l'exemple de la location d'un bureau – Page 196
- Le rythme et l'allure de la négociation – Ordre du jour avec les points les plus faciles à régler dès le début pour obtenir des résultats positifs très rapidement.
- Les limites et l'échéancier qui vise à établir une limite temporelle à la négociation afin de créer ou d'accroître ainsi la pression sur l'autre partie.
- Le fait accompli qui consiste à poser un geste unilatéral important à l'égard d'un ou de plusieurs des points qui doivent être négociés, comme remettre à l'autre partie un projet d'entente déjà modifié et signé.
- Le partage de la différence qui s'applique surtout lorsque qu'une négociation porte sur des questions d'argent qui consiste à séparer la différence en parts égales entre les parties.
- La tactique du «salami» qui consiste à diviser une demande importante en plusieurs petites demandes et à répartir ces petites demandes à divers moments du processus de négociation de façon à ce que l'autre partie ne réalise pas que ces petites concessions équivalent à une concession importante qu'elle n'aurait probablement pas faite en bloc.

# Onzième étape XII

## Tactiques liées au temps

- L'attente et le retard est une tactique suivant laquelle, par un retard ou en laissant attendre l'autre partie, une partie tente de créer une pression psychologique de temps en plus de celle inhérente au fait de devoir attendre. Il s'agit d'une technique de manipulation qui vise à obtenir des concessions rapides en écourtant le temps de discussion.
- L'heure de la rencontre est une tactique qui consiste à fixer la rencontre à un moment susceptible d'exercer une pression d'ordre temporel, par exemple, peu avant une échéance, en fin de journée, à l'approche d'une fin de semaine ou d'une période de vacances, afin, encore une fois, d'obtenir des concessions rapides et parfois non suffisamment réfléchies.
- Le disque rayé est une tactique qui consiste à répéter à plusieurs reprises, un peu à la manière d'un disque rayé, une phrase ou une idée tant et aussi longtemps que celle-ci n'a pas été convenablement saisie ou qu'une réponse adéquate ne lui a pas été formulée.
- La patience est une tactique qui consiste à prendre, de temps à autre, du recul face aux discussions et à bien évaluer l'allure que nous voulons leur donner ainsi que les moments auxquels nous désirons faire nos interventions ou répondre à celles des autres.

# Onzième étape XIII

## Tactiques fondées sur des facteurs psychologiques

- **Le silence est une tactique qui consiste à demeurer silencieux à un moment propice de la négociation, notamment lorsque l'autre partie vient de formuler une offre ou une demande qui nous semble déraisonnable ou d'avancer un fait ou un argument qui semble inapproprié ou inexact.**
- **La réaction de surprise, réelle ou feinte, est une tactique qui vise à créer une certaine pression psychologique sur l'autre partie pour l'amener à reconsidérer sa proposition ou son énoncé, ou à faire des concessions.**
- **La saute d'humeur est une tactique par laquelle une partie tente, encore une fois, d'exercer une pression psychologique importante sur l'autre partie par ses manifestations excessives d'humeur, telles des crises de colère ou de fortes manifestations de dépit. Il s'agit souvent d'une stratégie de manipulation.**
- **Le «bon et le méchant» est une tactique utilisée par une équipe composée d'au moins deux négociateurs dont l'un adopte envers l'autre partie une attitude agréable et conciliatrice en manifestant un haut degré d'écoute et de compréhension ainsi qu'un désir de maintenir avec elle une bonne relation, alors que, tout à l'opposé, un autre adopte envers l'autre partie une attitude agressive n'hésitant pas, dans certains cas, à aller jusqu'à l'injurier ou à ridiculiser ses propos.**

# Onzième étape XIV

## Tactiques fondées sur des facteurs psychologiques

- Le leurre est une tactique qui consiste à insérer un leurre, par exemple un problème sans importance véritable, dans le débat dans le but, après de longues et ardues discussions, de l'abandonner comme s'il s'agissait d'une concession majeure en contrepartie de laquelle le négociateur demandera à l'autre partie une concession au moins aussi importante sur un point vraiment important pour lui.
- La tactique «donnant-donnant» consiste à exiger une contrepartie d'égale importance à chaque fois que nous sommes appelés à faire une concession.
- Les «menaces et le chantage» est une tactique qui consiste à menacer l'autre partie d'une forme de représailles s'il ne nous donne pas une concession que nous désirons.
- Le recul est une tactique qui consiste, pour une partie, si l'autre partie veut poursuivre la négociation après qu'elle ait fait une offre, à retirer son offre pour la remplacer par une autre offre moins intéressante.

# Onzième étape XV

## Tactiques fondées sur des facteurs psychologiques

- Les demandes formulées après que l'entente ait été conclue est une tactique basée sur un phénomène psychologique voulant que la pression ressentie par une partie à l'occasion d'une négociation s'estompe très rapidement à partir du moment où celle-ci croit qu'une entente a été conclue. Lorsqu'une personne croit avoir trouvé la solution à un problème ou décide d'accepter une offre qui lui est faite, elle traverse un point de non retour après lequel il lui sera très difficile de remettre cette entente en question.
- L'offre et la demande exagérée est une tactique fondée sur des études ayant démontré que souvent, le résultat d'une négociation a un lien direct avec la demande initiale. Donc, certains négociateurs formulent des demandes initiales extrêmes de façon à conférer à la négociation une importance et une allure qui leur permettent d'obtenir un règlement plus favorable.
- La fausse apparence de facilité est une tactique par laquelle une partie adapte la façon dont elle présente ses offres et propositions de manière à ce que les couts et les concessions requis de l'autre partie lui semblent moins importants.
- Le carrefour est une tactique qui consiste à formuler simultanément deux ou plusieurs propositions, sur la base du fait que, devant un tel choix, l'autre partie acceptera une des propositions formulées et ne s'attardera pas à rechercher d'autres possibilités.

# Onzième étape XVI

## Tactiques fondées sur des facteurs psychologiques

- L'entonnoir est une tactique qui consiste à faire des concessions sur un sujet donné de manière à ce que plus le processus de discussion avance, plus les concessions sont petites et plus il faut du temps et d'efforts pour les obtenir.
- Le «montant non arrondi» est une tactique qui consiste au fait que le négociateur formule son offre à un chiffre non arrondi, comme 10 230,40 \$, pour tenter de laisser croire à l'autre partie que le montant de sa proposition a été attentivement étudié et qu'il en est arrivé à ce résultat au terme de nombreux calculs fort complexes.
- La formule préétablie est une tactique surtout utilisée dans le cas de négociations à caractère répétitif et dans ce type d'entente, il y a souvent un formulaire détaillé contenant les clause types de ce contrat.
- La préparation de la documentation est la tactique qui consiste, pour un négociateur, à obtenir le mandat de rédiger les documents devant constater l'entente. Comme le diable est dans les détails, le négociateur se place en position de pouvoir y inclure des détails non négociés selon ce qui lui semble le plus approprié, laissant à l'autre partie le fardeau de rouvrir la négociation sur ces éléments additionnels qui peuvent parfois apparaître mineurs ou théoriques.

# Onzième étape XVII

## Tactiques fondées sur des facteurs psychologiques

- L'association et l'utilisation de précédents est une tactique qui vise à amener l'autre partie à reconnaître la valeur de son argument en l'associant à d'autres situations ou à d'autres personnes ayant complété avec succès des négociations semblables.
- La feinte est une tactique de manipulation par laquelle un négociateur énonce certains intérêts, certains besoins ou prend une certaine direction dans les négociations qui sont faux pour, à un moment choisi, changer complètement de cap et diriger le débat vers des problèmes et ses besoins réels.

# **Douzième étape I**

## **Évaluer le succès d'une négociation**

- **Comment évaluer le succès d'une négociation**
- **Apprendre de meilleures techniques de négociation**

# Douzième étape II

## Évaluer le succès d'une négociation

### ➤ Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères

1. Est-ce que la négociation a permis d'atteindre un résultat qui satisfait mieux à ses intérêts et à ses attentes que sa meilleure solution de rechange ?
2. Est-ce que les intérêts légitimes des parties ont été satisfaits ?
3. La solution retenue est-elle la meilleure parmi plusieurs ?
4. Le processus et le résultat ont-ils été équitables ?
5. Est-ce que les engagements ont été conçus et planifiés de façon réaliste ?
6. Est-ce que les communications ont été efficaces ?
7. Quelle est la qualité de la relations entre les parties et entre les négociateurs une fois la négociation complétée ?

# Douzième étape III

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Premièrement, est-ce que la négociation a permis d'atteindre un résultat qui satisfait mieux à ses intérêts et à ses attentes que sa meilleure solution de rechange ?**
  - Dans une première phase de l'évaluation d'une négociation, le résultat de celle-ci est comparé à cette meilleure solution de rechange.
  - Si le résultat obtenu au terme de la négociation satisfait mieux à nos intérêts et à nos attentes que cette meilleure solution de rechange, la négociation a été fructueuse.
  - Dans le cas contraire, la négociation aura quand même été une réussite si l'entente n'a pas été conclue et que nous nous sommes plutôt prévalus de cette meilleure solution de rechange.

# Douzième étape IV

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Deuxièmement, est-ce que les intérêts légitimes des parties ont été satisfaits ?**
- **Trois points à vérifier ; il faut que :**
  1. **Les intérêts de la partie représentée par le négociateur aient été bien satisfaits.**
  2. **Les intérêts des autres parties à la négociation aient été suffisamment satisfaits pour que nous soyons assurés de leur collaboration au respect de l'entente.**
  3. **Les intérêts des autres personnes pouvant être affectées par le résultat de la négociation aient aussi été pris suffisamment en compte pour éviter que ces dernières ne fassent obstacle à la mise en œuvre de l'entente.**

# Douzième étape V

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Troisièmement, la solution retenue est-elle la meilleure parmi plusieurs ?**
  - Ce critère soulève la question de savoir si les parties et les négociateurs ont effectivement cherché plus d'une possibilité d'entente pour ensuite choisir celle qui leur apparaissait comme étant la plus satisfaisante.
  - En effet, les négociateurs ont souvent tendance à conclure une entente sur la première solution qui leur est acceptable sans rechercher d'autres options qui pourraient s'avérer plus avantageuses ou être utilisées pour améliorer la solution retenue.

# Douzième étape VI

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Quatrièmement, le processus et le résultat ont-ils été équitables ?**
  - **La question est toujours la même : ce processus et ce résultat sont-ils relativement équitables ?**
  - **La totalité des bonnes informations ont-elles été échangées entre les parties ?**
  - **Y a-t-il eu dissimulation d'informations ou de données ?**

# Douzième étape VII

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Cinquièmement, est-ce que les engagements ont été conçus et planifiés de façon réaliste ?**
  - Les parties sont-elles en mesure de poser les gestes auxquels elles se sont engagées ?
  - Les délais stipulés à l'entente sont-ils réalistes ?
  - L'entente prévoit-elle des mécanismes adéquats pour assurer le respect des engagements qui ont été contractés ?
  - Etc.

# Douzième étape VIII

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Sixièmement, est-ce que les communications ont été efficaces ?**
  - **L'entente à laquelle sont arrivées les parties l'a-t-elle été au terme d'un processus efficace ou résulte-t-elle d'un processus qui a été inutilement onéreux en termes de coûts, de temps ou d'énergie ou rendu inefficace par des conflits, par des comportements ou par quelque autre moyen nuisible à une bonne communication ?**

# Douzième étape IX

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Comment évaluer le succès d'une négociation – 7 critères**
- **Septièmement, quelle est la qualité de la relations entre les parties et entre les négociateurs une fois la négociation complétée ?**
  - **Le processus de négociation a-t-il contribué à maintenir une bonne relation de travail entre les parties et les négociateurs ou une des parties conserve-t-elle un profond ressentiment envers l'autre au terme de la négociation ?**

# Douzième étape X

## Évaluer le succès d'une négociation

- **Apprendre de meilleures techniques de négociation**
  - La négociation est à la fois une science qui, comme toutes les autres sciences, s'apprend par de la formation (livres, séminaires, cours et échanges) et un art qui exige un apprentissage par l'expérience.
  - Ce deuxième volet de l'apprentissage de la négociation, celui qui ne s'acquiert que par l'expérience, est extrêmement important, tout autant que pour maîtriser un sport ou un art.
  - Afin de tirer le plus grand bénéfice possible de chacune de vos négociations, il est donc important de bien évaluer, en plus du succès ou de l'échec de celle-ci, la qualité, la pertinence et l'impact des approches, des méthodes et des stratégies qui y furent utilisées.