



UN MODÈLE DE NÉGOCIATION STRATÉGIQUE

Jean-Claude Bernatchez, Ph. D.,
Professeur titulaire, Relations de travail,
Université du Québec à Trois-Rivières



La conduite d'une négociation stratégique engage deux catégories distinctes de facteurs : des attitudes et des stratégies proprement dites. Au nombre de deux, ce sont les attitudes de concertation et d'opposition. Ces attitudes s'actualisent à divers degrés dans cinq catégories de stratégies : les stratégies de pouvoir, relationnelles, temporelles, argumentatives et informationnelles.

Négocier est un passage obligé, surtout en relations de travail, dans les entreprises. En effet, en 2007, la Cour suprême du Canada érigeait la négociation collective au rang de droit constitutionnel dans son Arrêt BC Health¹. En un sens, la Cour donnait suite à la *Convention sur la négociation collective* adoptée en 1981 par l'*Organisation internationale du travail*², dont le but était de la promouvoir auprès des gouvernements du monde. Cet article propose un modèle de négociation stratégique fondé sur les facteurs précités.

Les attitudes en négociation

Il existe deux attitudes en négociation : les attitudes de concertation et d'opposition. Elles sont des valeurs concomitantes : l'une et l'autre trouve leur place selon les situations. La manifestation des attitudes de concertation ou d'opposition fluctue en amplitude, en intensité et en fréquence dépendamment des affaires à traiter ou des désaccords qui émergent et se développent lors de la négociation. La concertation et l'opposition sont présentes dans toute négociation. Selon la dominante observable, il s'agit alors d'une négociation de concertation (concertée) ou d'opposition (opposée). Le génie d'un négociateur est de savoir doser leur utilisation selon les enjeux en cause. Ainsi un négociateur peut pratiquer une attitude de concertation pour faire valoir un enjeu donné et une attitude d'opposition sur un autre enjeu, dans une même négociation. Le degré d'actualisation des deux attitudes précitées fluctue en amplitude, en intensité et en fréquence dans divers enjeux au cours de la même négociation³.

L'attitude de concertation

La concertation est une valeur courante dans la société. Elle s'inspire des principes de tolérance propres aux sociétés démocratiques. Par exemple, c'est par la concertation que des groupes sociaux



avec des croyances différentes réussissent à atteindre des niveaux de vie élevés. L'affirmation et la reconnaissance des droits individuels spécialement dans certains pays occidentaux s'inspirent d'un principe de concertation. La concertation est une façon de reconnaître des différences. Les gens se consolent avec leurs ressemblances et ils apprennent de leurs différences.

Dans une situation où des personnes ayant des valeurs opposées doivent travailler ensemble, la concertation leur sera *à priori* d'un plus grand secours que la compétition qui risquerait de provoquer des divisions permanentes. L'attitude de concertation postule que les parties concernées échangent avec l'idée de fabriquer un accord qui tiendra compte au mieux de leurs besoins communs. Lors d'une négociation de concertation, les intervenants négocient avec l'autre et non contre lui. L'autre est donc davantage un partenaire qu'un adversaire.

L'attitude de concertation a fait naître diverses façons de qualifier une négociation qu'il s'agisse de négociation par résolution de problèmes, de négociation basée sur les intérêts communs ou de négociation concertée. Toutefois, le réalisme veut qu'à elle seule, l'attitude de concertation ne suffit pas pour régler une négociation de manière convenable. Dès lors, nul choix, même si cela est plus risqué, de recourir à une attitude d'opposition.

L'attitude d'opposition

Le développement des sociétés et des entreprises ne se fait pas sans soulever des forces d'opposition. La créativité surgit parfois d'un contexte d'opposition dans la mesure où celle-ci ne génère pas trop



de forces destructrices. Les richesses du monde ne sont pas également distribuées. Certaines sociétés s'en sont accaparées une plus large part que d'autres. Le même principe s'applique, dans une moindre mesure, pour les entreprises. Certaines sociétés ont atteint un niveau de richesse enviable alors que d'autres ont conservé un état endémique de pauvreté. Les entreprises prospères et

pérennes ont bénéficié de l'expertise d'administrateurs plus compétents que celles qui ne le sont pas. Ces administrateurs savaient contrer les forces adverses lorsque le dialogue ne donnait pas les résultats escomptés.

Ce n'est pas tout de s'opposer à un projet pour donner priorité à une idée contraire. Il faut encore savoir le faire. Les pays et les entreprises prospères ont récolté le fruit de leur savoir-faire. Mais leur démarche ne s'est pas toujours manifestée dans l'harmonie. La conduite d'une négociation place généralement les parties en mode d'opposition du moins pour une partie de ses enjeux. En relations de travail, les parties négociantes ont généralement des intérêts divergents qui les placent implicitement en situation d'opposition. L'essentiel est que leur opposition respective ne soit pas destructrice. Car de l'opposition, peuvent surgir les meilleures solutions. Mais à s'opposer, il y a toujours une certaine prise de risque.

Une attitude d'opposition peut s'avérer un moyen efficace de croissance mais elle possède ses limites propres. De telles limites ressortent spécialement lorsqu'il faut transiger avec des personnes avec qui

il faut subséquemment établir une relation stable. C'est le cas notamment dans une négociation collective lorsqu'un employeur négocie une convention collective avec les représentants des travailleurs. Quel que soit le niveau conflictuel de la négociation, les parties devront retravailler en ensemble sous l'égide d'une nouvelle convention collective.

Une négociation d'opposition implique que chaque partie se concentre essentiellement sur les besoins qu'elle entend défendre. La forme d'échange se traduit par un comportement qui consiste à tirer le meilleur avantage de la négociation quoiqu'il adienne des besoins de l'autre. À trop vouloir faire valoir ses besoins, un négociateur négocie finalement contre l'autre. Par conséquent, une négociation exige de savoir s'opposer avec perspicacité. Elle postule aussi de savoir doser le niveau d'opposition aux idées soumises par l'autre sans quoi la négociation risque d'échouer lamentablement.

Les deux attitudes sont nécessaires

Le recours aux deux attitudes, soit la concertation et l'opposition, est généralement nécessaire pour réussir une négociation. Au fond, il est rare qu'une négociation se déroule entièrement dans une attitude de concertation. Car les enjeux des parties lors d'une négociation sont souvent opposés. Par conséquent, une négociation réaliste comporte des phases de concertation et des phases d'opposition. L'important est qu'une négociation se déroule de telle sorte à réduire les intérêts divergents. Pratiquer une attitude d'opposition est souvent un mal nécessaire en négociation. Mais il faut savoir en sortir afin de prendre l'attitude de concertation qui s'avère un passage obligé afin de conclure une entente⁴.

Les stratégies de négociation

Que l'attitude de négociation soit concertée ou opposée, diverses stratégies de négociation peuvent être pratiquées⁵. Elles sont au nombre de cinq soit les stratégies de pouvoir, relationnelles, temporelles, argumentaires et finalement, informationnelles telles qu'expliquées ci-après.

Les stratégies de pouvoir :

Les stratégies de pouvoir réfèrent à la capacité de faire quelque chose, d'accomplir une action ou d'agir ou non avec le concours d'autrui. C'est en quelque sorte l'autorité ou la puissance de droit ou

de fait détenue par une personne. C'est finalement l'influence générale d'un individu ou d'un groupe par rapport à des objectifs à atteindre.

Dans une stratégie de négociation de concertation, le pouvoir des négociateurs est partagé. L'un ne cherche pas à imposer sa volonté à l'autre. Par conséquent, les actions ou les décisions prises ou à prendre revêtent un caractère mutuel ou participatif. Ainsi, les négociateurs sont conviés à rechercher un résultat en privilégiant le recours à un processus de résolution de problèmes. Du moins, c'est cela que la négociation concertée invite à faire.



Par contre, dans une négociation d'opposition, les actions ou les décisions prises visent essentiellement à subordonner la volonté de l'autre à la sienne. Pour obtenir ce qu'il veut, un négociateur est disposé à contraindre son vis-à-vis. Diverses actions peuvent alors être actualisées comme placer l'autre devant un fait accompli ou lui lancer un ultimatum. Par exemple, en matière de relations de travail, la grève ou le lock-out (la fermeture patronale d'entreprise) représentent une forme de coup de force qui s'infèrent d'une stratégie de pouvoir d'opposition ou de contrainte.

Les stratégies relationnelles :

Les stratégies relationnelles représentent les rapports ou les liens entre les individus qui participent à la négociation. Un négociateur est obligatoirement en rapport avec un autre négociateur et généralement plusieurs autres individus. Les stratégies relationnelles capsulent les habiletés des négociateurs au plan de leurs rapports respectifs. Par-là, transitent essentiellement le climat des pourparlers. Cela vient du principe suivant : les comportements des individus sont en relation avec les marques d'attention qu'ils reçoivent.



Au plan de la concertation, les stratégies relationnelles consistent à transmettre des marques d'attention positives. La perspective est de valoriser l'autre afin de le disposer à acquiescer à des exigences formulées à son endroit. C'est également de bien le disposer afin qu'il se compromette plus aisément. En contexte de

concertation, les stratégies relationnelles tirent leur origine de l'ensemble des sujets de satisfaction qu'une partie éprouve à l'égard de l'autre.

Au plan de l'opposition, les stratégies relationnelles visent à faire comprendre à l'autre de ce dont on n'aime pas et qu'il aurait, par conséquent, intérêt à corriger. Essentiellement, il s'agit de trouver la façon optimale de communiquer son désaccord. En fait, il s'agit de ce qui est communément qualifié d'insatisfactions. Communiquer des marques d'attention négatives ou des insatisfactions peut s'avérer aussi important que de transmettre des marques d'attention positives, dépendamment du contexte. Il est opportun que les négociateurs comprennent leurs sujets respectifs d'insatisfaction. En effet, on ne saurait passer outre à ce qui déplaît à l'autre dans le cadre d'une négociation.

Au plan de la concertation, les stratégies relationnelles se soucient de faire régner un climat plaisant dans les pourparlers. Une négociation se déroule certes mieux et se conclue plus rapidement dans un climat plaisant. « Climatiser » une négociation, c'est s'organiser pour que les pourparlers se déroulent dans un contexte de calme et de sérénité. C'est au fond en cela que la transmission de marques d'attention positives se révèle un outil puissant.

Les stratégies temporelles :

Le temps est une notion fondamentale ou une sorte de milieu infini dans lequel les événements se succèdent. Il est généralement considéré comme une force agissant sur le monde. Concrètement, il se



mesure en unités reconnues universellement. Comme le veut l'adage, « le temps vaut de l'argent ». Il n'y a certes rien plus vrai que cela pendant une négociation. Le temps peut tout faire réussir comme il peut tout faire échouer. Comme il vaut son pesant d'or lors d'une négociation, il fait donc partie de la stratégie de tout bon négociateur. Ainsi, le temps peut faciliter ou contraindre une négociation.

Au plan temporel, une négociation concertée voit le temps comme une ressource aidante. Il s'agit alors du temps ressource. Celui que l'on partage et qui se traduit par des actions ou des décisions visant à optimiser la durée de la négociation dans un esprit d'entente à l'amiable. Le premier élément

temporel d'une attitude de concertation est de partager l'échéancier de la négociation. Dès lors, chaque partie partage sans contrainte la gestion de l'agenda des rencontres. C'est à cela que les négociateurs sont conviés dans une négociation de concertation.

Au plan temporel, une négociation d'opposition utilise le temps pour l'un et contre l'autre. Il s'agit alors de contraindre l'autre de diverses manières en se référant au temps. C'est le temps dit « contrainte » qui se traduit par des actions ou des décisions visant à bâcler, ralentir la négociation ou faire en sorte qu'elle n'ait pas lieu. Ainsi, par des mesures dilatoires et des dates limites, l'un cherche à placer une pression sur l'autre afin de l'obliger à se compromettre. Les stratégies temporelles peuvent obliger l'autre de diverses manières spécialement l'obliger à ralentir, ou à faire vite ou lui imposer un court délai pour lui compliquer les choses.

Les stratégies argumentatives :

L'argumentation consiste à convaincre en justifiant ou en présentant ses idées, ses opinions ou ses intérêts. C'est un développement explicatif par lequel ses idées ou ses arguments font l'objet d'une



présentation à l'autre partie. Il faut alors procéder à des exposés verbaux soutenus souvent par des moyens écrits sans exclure *a priori* des moyens audio-visuels. Par conséquent, il faut prouver c'est à dire démontrer. L'argument solide s'infère de la raison qui appuie une affirmation, une thèse ou une demande. Argumenter exige de proposer, de soumettre une idée ou un ensemble d'idées dont on cherche généralement à

tirer soit les causes ou soit les conséquences. En négociation, une idée est normalement appuyée par un ensemble d'arguments.

Une négociation de concertation impose une argumentation objective, c'est à dire des propos centrés à la fois sur les besoins de soi et les besoins de l'autre. Les propositions soumises sont alors préalablement vérifiées aux plans écrit, verbal ou électronique. La crédibilité des sources constitue un atout majeur en négociation. Ainsi, les sources provenant de personnes ou d'organismes impartiaux sont *a priori* plus crédibles que les sources provenant de groupe d'intérêts ou en conflit d'intérêts. Par exemple, un sondage est plus crédible s'il revêt un caractère non partisan, d'où le besoin de le

confier à un sondeur externe aux parties en présence. Généralement, les sources étatiques ou gouvernementales, réalisées par des équipes spécialisées, sont réputées crédibles.

Une négociation d'opposition postule une argumentation subjective qui se manifeste par des propos essentiellement centrés sur les besoins de soi. Le subjectivisme est une doctrine selon laquelle tout ce qui existe n'a de réalité qu'en fonction d'un sujet pensant ou d'une conscience qui lui la donne. C'est l'attitude de quelqu'un qui juge d'après sa seule pensée personnelle. Une argumentation d'opposition réduit l'objectivité de l'argumentation car elle consiste à faire valoir essentiellement ses propres besoins. L'argumentation subjective n'invite pas à un dialogue de qualité. Souvent d'une facture stéréotypée, une proposition subjective est habituellement plus attaquable qu'une proposition objective car cette dernière tient compte d'un ensemble plus vaste d'intérêts.

Les stratégies informationnelles :

Les stratégies informationnelles consistent à mettre au courant ou à faire transiter des renseignements vers un ou plusieurs destinataires. La qualité et la quantité de telles informations sont éminemment variables. En effet, l'information peut être distribuée en faible ou en grande quantité. En outre, quel que soit la quantité de renseignements distribués, leur qualité peut être également faible ou élevée. La qualité et la quantité des informations transmises est fonction des intentions de la partie émettrice. La confiance des parties les unes à l'égard des autres et leur niveau d'éducation respectif sont également des déterminants des stratégies informationnelles. Ainsi, en présence d'un conflit intense, la qualité de l'information s'atténue. Informer, c'est renseigner ce qui implique de communiquer. Dans une négociation de concertation, l'information est transparente alors qu'elle se prête à diverses ruses lors d'une négociation d'opposition.



Une négociation de concertation appuie ses stratégies informationnelles sur la transparence. L'information est alors accessible en fonction des besoins de la partie qui le demande. Les technologies ont grandement fait évoluer les stratégies informationnelles. Ce développement a le mérite de permettre à des millions de citoyens d'avoir accès à une meilleure information par la voie

des réseaux électroniques. La transparence implique une plus grande vérité. Elle ne se prête guère aux mensonges pieux, à la manipulation de l'information ou aux demi-vérités.

En concertation, la première caractéristique d'une stratégie informationnelle est la transparence. Une information transparente est une information véridique. Ainsi, l'interlocuteur la considérera vraisemblable sur réception. Par conséquent, le message doit être autant que possible pragmatique. En contexte de transparence, il est généralement facile de faire la liaison entre les faits, le droit et l'information reçue. En d'autres termes, une information transparente se vérifie plus aisément qu'une autre qui ne l'est pas.

Une négociation d'opposition se prête à l'insertion de la ruse dans les stratégies informationnelles. La ruse est un procédé généralement déloyal dont on se sert pour parvenir à ses fins. C'est un procédé qui vise essentiellement à surmonter une situation en agissant de manière trompeuse. Dans une négociation, les occasions de ruse sont fréquentes. Toutefois, comme les technologies d'information font circuler abondamment d'information crédible, une stratégie d'opposition fondée sur la ruse risque d'être démasquée plus aisément qu'il y a quelques décennies.

Toutes les ruses n'ont pas les mêmes conséquences. Certaines ruses peuvent orienter le résultat d'une négociation sans porter atteinte à l'intégrité de l'autre partie. C'est davantage les conséquences légales et psychologiques d'une ruse, que la ruse elle-même qui compte. La force et le mérite d'une ruse, est qu'elle oriente implicitement le comportement de la partie contre qui elle opère. Les conséquences d'une ruse varient grandement selon la situation en cause. Toutefois, elles génèrent habituellement des risques élevés pour le négociateur qui les pratique.

Tableau synthèse du modèle de négociation stratégique

Les deux attitudes de négociation et les cinq stratégies qui en découlent figurent au tableau suivant :

MODÈLE DE NÉGOCIATION STRATÉGIQUE

TYPES DE STRATÉGIES	DESCRIPTION DES ACTIONS OU DÉCISIONS À PRENDRE	
	ATTITUDE DE CONCERTATION	ATTITUDE D'OPPOSITION
1. Stratégies de pouvoir	<p>Participation Actions ou décisions mutuelles à prévoir avec l'autre <i>Moyens cibles :</i> Objectifs conjoints, décisions prises en commun</p>	<p>Coercition Actions ou décisions unilatérales visant à contraindre l'autre <i>Moyens cibles :</i> Fait accompli, ultimatum, coup de force</p>
2. Stratégies relationnelles	<p>Marques d'attention positives Satisfactions à transmettre à l'autre <i>Moyens cibles :</i> Identifier les forces de l'autre et lui en faire part en temps opportun</p>	<p>Marques d'attention négatives Insatisfactions à transmettre à l'autre <i>Moyens cibles :</i> Identifier ce que l'autre devrait corriger et lui en faire part en temps opportun</p>
3. Stratégies temporelles	<p>Temps ressource Actions visant à optimiser la durée de la négociation dans un esprit d'entente à l'amiable <i>Moyens cibles :</i> Gestion conjointe de l'agenda de la négociation</p>	<p>Temps contrainte Actions visant à ralentir, postposer la négociation ou faire en sorte qu'elle n'ait pas lieu. <i>Moyens cibles :</i> Mesures dilatoires, dates limites</p>
4. Stratégies argumentatives	<p>Argumentation fondée sur des données impartiales Propositions vérifiées <i>Moyens cibles :</i> Idées convaincantes : idées solides, écrits de sources crédibles pour l'autre</p>	<p>Argumentation fondée sur des données partiales Propositions non vérifiées <i>Moyens cibles :</i> Idées peu convaincantes : stéréotypes, propos émotifs, provenant de sources peu crédibles pour l'autre</p>
5. Stratégies informationnelles	<p>Transparence Actions visant à informer l'autre correctement <i>Moyens cibles :</i> Propos ou écrits fondés sur la vérité</p>	<p>Ruse Actions visant à baliser, orienter ou modifier ce que l'autre doit savoir de la vérité <i>Moyens cibles :</i> Informations erronées, insuffisance d'informations, désinformation</p>

À titre de conclusion, une négociation ne s'improvise pas. À l'instar de tout domaine scientifique, elle doit satisfaire un certain nombre de critères afin d'assurer sa réussite. Chaque séance de négociation doit faire l'objet d'une préparation appropriée.

Tout négociateur doit d'une part de voir les tenants et les aboutissants de ses stratégies. Mais il doit davantage saisir la stratégie de son vis-à-vis. Il doit aussi analyser comment l'ensemble des stratégies, les siennes et celles de son vis-à-vis, cohabitent mutuellement. Il doit aussi pouvoir anticiper les croisements ou les points de rencontres stratégiques. La réaction de l'autre partie à un argument peut s'avérer fort utile pour anticiper la portée d'un argument éventuel.

Certes un négociateur doit prendre la mesure des attitudes qu'il s'agisse de la concertation ou de l'opposition et adapter la stratégie à mettre de l'avant en fonction des réactions observées. Pour cela, il importe que la négociation soit correctement suivie par un observateur. Un négociateur ne saurait à la fois argumenter et observer finement le déroulement de la négociation. Les rôles doivent donc être adéquatement répartis entre les membres d'une équipe.

Finalement, un négociateur doit maîtriser les cinq catégories de stratégies de négociation. Quel est son pouvoir par rapport à l'autre qu'il s'agisse du pouvoir perçu ou du pouvoir réel ? Quelles sont les caractéristiques du négociateur de l'autre partie au plan relationnel ? Qui a la meilleure réserve de temps ? Quelles sont les sources susceptibles de convaincre l'autre partie ? Finalement, comment jouer la carte de l'information ? Ces questions doivent recevoir des réponses avant d'amorcer la négociation. Par ailleurs le déroulement de la négociation permettra de faire les annotations d'usage. En s'appropriant les deux attitudes et les cinq stratégies du modèle de négociation stratégique, le négociateur concerné aura un pas d'avance sur le négociateur qui ne le maîtrise pas. Une négociation est un processus actif qui exige d'être compris pour être mieux suivi. Ce modèle de négociation stratégique entend augmenter les chances de réussite de tout négociateur soucieux de l'appliquer.

TABLEAU DE SUIVI D'UNE NÉGOCIATION

Date	Sujet discuté	Argument de soi	Argument de l'autre	Attitude Stratégie	Résultat de l'échange

¹Health Services and Support - Facilities Subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique, 2007 CSC 27 (CanLII), [2007] 2 RCS 391

² Organisation internationale du travail, Convention no 154, *Promoting Collective Bargaining*, 1981 <https://uqtr.on.worldcat.org/search/detail/911968516?lang=fr&queryString=Collective%20bargaining&clusterResults=true&stickyFacetsChecked=true&groupVariantRecords=false>

³ Voir l'excellent document publié en 2015 par l'Organisation internationale du travail, *Collective Bargaining : A Policy Guide* (La négociation collective : un guide), 2011, ILO <https://uqtr.on.worldcat.org/search/detail/951972659?lang=fr&queryString=collective%20bargaining&clusterResults=true&stickyFacetsChecked=true&groupVariantRecords=false>

⁴ Sur le sujet en anglais, voir : Cole Bill et Sanderson John, *The Art of Collective Bargaining*, Third Edition, Softbound Book, 2017 <https://store.thomsonreuters.ca/en-ca/products/the-art-of-collective-bargaining-third-edition-308355>

⁵ Sur le sujet en français, voir : Bergeron Jean-Guy et Paquet Renaud, *La négociation collective*, Chenelière Éducation, 2017, 3^e édition.