

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

La Négociation stratégique

Mieux négocier en 12 étapes Étapes 1 à 3

Hélène Montreuil

Comment aborder la négociation

- **Il existe plusieurs façons d'aborder la négociation. Avez-vous la bonne ?**
- **La « négociation stratégique » vous permettra de combler vos intérêts tout en vous assurant de maintenir de bonnes relations avec vos partenaires.**
- **Préparation, planification et communication sont au coeur de cette méthode beaucoup plus satisfaisante et complète qu'une négociation basée sur la compétition.**

Livre pour la négociation I

- **Gagnon, Jean-H., *La négociation stratégique : mieux négocier en 12 étapes*, 2^e édition, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 2010, 274 pages, ISBN : 978-2-89635-541-9**
- **<https://store.thomsonreuters.ca/fr-ca/pdp/la-negociation-stratgique--mieux-ngocier-en-12-tapes-2e-edition/30834946>**
- **Ce livre est le point de référence pour apprendre comment mieux négocier de manière efficace et efficiente.**

Livre pour la négociation II

- **Le Corre, Claude, Serge Benoit, Danilo Di Vincenzo et Le Corre et Associés, *La négociation d'une convention collective de travail : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2012, 416 pages, ISBN : 978-2-89635-469-6**
- **<https://store.thomsonreuters.ca/fr-ca/pdp/la-ngociation-dune-convention-collective-de-travail---tout-ce-que-/30834921>**
- **Ce livre est le point de référence pour apprendre comment négocier une convention collective.**

La négociation - compétition

➤ Impact négatif sur la qualité des relations entre les parties

- Difficultés de mise en oeuvre
- Cadre trop restreint de possibilités de négociation
- Inefficacité de l'investissement en temps
- Absence de critère objectif d'évaluation - Orange page 6

Contre la négociation - compétition

- **Recherche de la meilleure solution pour une approche Gagnant-Gagnant – Que faut-il éviter et faire !**
 - **Nous ne portons pas suffisamment d'attention à la manière dont nous négocions.**
 - **Nous acceptons comme avérées des hypothèses qui n'ont pas été adéquatement vérifiées.**
 - **Notre répertoire de techniques de négociation est limité avec, comme conséquence, que plusieurs d'entre nous avons tendance à répéter, négociation après négociation, les mêmes techniques et les mêmes gestes qui nous ont été profitables dans le passé.**
 - **Nous n'apprenons pas vraiment de nos négociations à défaut de pouvoir les rattacher à des principes et des concepts.**

La négociation en 12 étapes

- **Il existe plusieurs façons d'aborder la négociation. Avez-vous la bonne ? À l'aide d'exemples concrets et d'une méthode éprouvée en 12 étapes, ce volume vous apprendra à mieux négocier, à mettre de côté les idées préconçues et à aborder de façon saine et efficace la négociation.**
- **Appelée « négociation stratégique », l'approche utilisée dans ce livre vous permettra de combler vos intérêts tout en vous assurant de maintenir de bonnes relations avec vos partenaires.**
- **Préparation, planification et communication sont au coeur de cette méthode beaucoup plus satisfaisante et complète qu'une négociation basée sur la compétition.**

Préparation, planification et communication

- **Il faut préparer toute négociation pour déterminer à l'avance quel est le résultat final qui répond à nos attentes ainsi que la meilleure solution de rechange possible.**
- **Il faut planifier les différentes étapes de la négociation pour que cette dernière procède de manière continue avec des questions et des réponses préparées d'avance et avec des documents au soutien des questions et réponses. Le négociateur ne doit pas être dans une situation dans laquelle il ne peut pas répondre aux questions ou aux objections de l'autre partie.**
- **Enfin, le négociateur doit être en mesure de communiquer à l'autre partie toute information demandée ou pertinente ainsi que toute offre qu'il présente en termes clairs et précis, soit verbalement ou soit par écrit selon la nature de l'information demandée.**

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**

Première étape I

Mieux comprendre ce qu'est la négociation

- **Qu'est-ce que négocier ?**
- **Trois mythes concernant la négociation**
- **Pourquoi négocie-t-on ?**

Première étape II

Qu'est-ce que négocier ?

- a) **Un processus**
- b) **Une communication**
- c) **Un but**
- d) **Un processus de communication visant à «créer, modifier ou terminer une relation».**

Première étape III

Trois mythes concernant la négociation

- a) Une négociation n'est réussie que si elle aboutit à une entente.**
- b) Un excellent négociateur peut amener l'autre partie à agir à l'encontre de ses intérêts.**
- c) Pour réussir une négociation, il faut avoir obtenu de l'autre partie plus de concessions que nous en avons faites.**

Première étape IV

Pourquoi négocie-t-on ?

- **On négocie pour améliorer notre sort tel que nous le percevons.**
 - Pour acquérir ce que l'on désire.
 - Pour disposer de ce dont nous n'avons plus besoin.
 - Pour régler un problème.
 - Pour saisir une occasion.
- **En fait, le dénominateur commun à toute négociation est que nous négocions dans le but d'améliorer notre sort, tel que nous le percevons.**

Première étape V

Pourquoi négocie-t-on ?

- **Notions «intérêt perçu» et «satisfaction»**
 - Premièrement, la meilleure méthode pour bien évaluer son intérêt consiste généralement à rechercher la meilleure solution de rechange à la solution négociée.
 - Deuxièmement, le négociateur devrait chercher à identifier l'intérêt de chacune des autres parties à la négociation et la façon dont celles-ci le perçoivent.
- **Ce n'est qu'après avoir identifié l'intérêt de chacune des parties à négocier et compris sa perception de cet intérêt, que le négociateur pourra concevoir et structurer un projet d'entente pouvant y satisfaire ou poser des gestes adéquats pour modifier cet intérêt ou sa perception par l'une ou l'autres des parties.**

Première étape VI

Pourquoi négocie-t-on ?

- **Les menaces peuvent parfois être efficaces mais sont généralement immorales et même illégales tout en étant dommageables à une négociation pour en arriver à une entente satisfaisante pour les parties.**
- **Il existe d'autres moyens moins périlleux d'atteindre cet objectif, dont :**
 - **Des questions bien préparées**
 - **Une comparaison entre les avantages et les inconvénients de différentes solutions de rechange**
 - **Des projections**
 - **Des précédents**
 - **Des témoignages, etc.**

Première étape VII

Pourquoi négocie-t-on ?

- **Le but de la négociation est la «satisfaction».**
- **Autant la notion d'intérêt perçu constitue-t-elle le point de départ qui amène les parties à vouloir négocier, autant celle de satisfaction représente-t-elle la ligne d'arrivée qui permet d'en arriver à une entente.**
- **Ainsi, bien que je puisse percevoir clairement mon intérêt à acheter votre maison, il se peut que les conditions que vous me proposez ou la façon dont vous avez mené la négociation, m'amènent quand même à ne pas conclure cet achat parce que, au terme de nos discussions, j'en arrive à la conclusion que les conditions d'une telle entente ne me sont pas satisfaisantes.**
- **Voir l'exemple de la prime – Page 25**
- **Voir l'exemple de la clôture – Page 26**

Deuxième étape I

Viser haut pour obtenir plus

- **Dois-je demander plus que je n'espère obtenir ou me montrer raisonnable dès le départ ?**
- **Une attente est plus qu'un désir**
- **Nous fixons nos attentes à un trop bas niveau**
- **Comment formuler notre demande initiale ?**

Deuxième étape II

Viser haut pour obtenir plus

- **Dois-je demander plus que je n'espère obtenir ou me montrer raisonnable dès le départ ?**
- **Selon les exemples fournis dans le livre aux pages 29 à 32, il existe manifestement un lien entre, d'une part, les demandes initiales des négociateurs et, d'autre part, les résultats obtenus par ces derniers.**
- **Donc, il est préférable de viser haut pour obtenir plus mais dans les limites du raisonnable car l'autre partie est également au courant de ce qui est possible.**

Deuxième étape III

Viser haut pour obtenir plus

- **Une attente est plus qu'un désir.**
 - Vouloir une augmentation de salaire, c'est bien, mais croyez-vous que vous allez l'obtenir?
 - Demandez à un amateur de golf quel résultat il désirerait obtenir lors de sa prochaine partie et, ensuite, demandez-lui au début de la partie quel résultat il croit pouvoir réussir.
- **La différence entre les deux réponses est celle entre un désir et une attente.**
 - Un désir est plus personnel et tient moins compte des circonstances externes tandis qu'une attente est le résultat qu'on croit pouvoir obtenir.
 - Notre ego et notre amour propre ne sont pas touchés lorsque nous n'obtenons pas quelque chose que nous désirons, par exemple jouer une ronde de 75 au golf, mais peuvent être sérieusement affectés lorsque nos attentes ne sont pas satisfaites.

Deuxième étape IV

Viser haut pour obtenir plus

- **Nous fixons nos attentes à un trop bas niveau.**
- **Compte tenu du fait que, contrairement à ce qui se produit pour nos désirs, nous investissons une partie de notre amour propre dans l'obtention de ce à quoi nous nous attendons, nous avons trop souvent tendance à fixer nos attentes à un niveau très modeste, voire trop modeste.**
- **Nous pensons ainsi pouvoir plus facilement les atteindre, préservant de ce fait notre orgueil et minimisant le risque d'une déception.**
- **Cependant, comme il existe un lien direct et démontré entre nos attentes et les résultats que nous pouvons obtenir au terme d'une négociation, cette tendance à maintenir bas le niveau de nos attentes diminue d'autant la qualité des résultats que nous obtiendrons de nos négociations.**
- **Il nous faut donc, avant d'entreprendre une négociation, fixer nos attentes à un niveau qui, tout en demeurant réaliste, nous permettra d'obtenir le maximum.**

Deuxième étape V

Viser haut pour obtenir plus

- **Comment formuler notre demande initiale ?**
- **Maintenant que nos attentes optimistes mais réalistes ont été bien établies et que nous nous sommes engagés à y satisfaire, nous devons maintenant les traduire en demandes communiquées à l'autre partie.**
- **En plus de servir à la transmission de nos attentes, notre demande initiale remplit aussi trois rôles importants :**
 - **Elle fixe le maximum de ce que nous pourrions obtenir de la négociation.**
 - **Elle crée un impact sur les attentes de l'autre partie.**
 - **Elle permet enfin à l'autre partie de faire rapidement une première évaluation de la probabilité d'en arriver à une entente et du risque d'impasse.**

Deuxième étape VI

Viser haut pour obtenir plus

- **Pour ces raisons, nos demandes initiales ne doivent pas seulement être basées sur nos attentes, mais aussi tenir compte du message que nous voulons transmettre, dès le début de la négociation, à l'autre partie au sujet de notre perception du résultat de la négociation.**
- **Le boulgarisme qui consiste à imposer une solution finale dès le début des négociations fut relégué aux oubliettes après une vingtaine d'années car il réduit les négociateurs syndicaux à un simple rôle de figurant même si l'offre patronale pouvait être avantageuse.**
- **Nous pouvons conclure que notre demande initiale devrait être plus élevée que nos attentes mais pas au point de paraître déraisonnable aux yeux de l'autre partie et, ainsi, de perdre toute crédibilité pour elle.**

Deuxième étape VII

Viser haut pour obtenir plus

- Une façon d'atteindre cet objectif est de communiquer à l'autre partie, préférablement et simultanément à notre demande initiale, les fondements et les motifs qui, à nos yeux, la justifient. Ceci nécessite que nous préparions à l'avance des justificatifs crédibles pour chacune de nos demandes.
- Une autre façon d'entreprendre une négociation consiste à discuter avec l'autre partie, avant même de lui présenter quelque demande, de critères permettant d'en arriver à une entente raisonnable.
- Notre but est ici de nous entendre d'abord sur des critères objectifs et vérifiables qui seront appliqués à la négociation pour en arriver à ce qui serait une entente raisonnable, plutôt que de débattre dès le départ de demandes sans véritable fondement.
- Voir l'exemple de la vente d'un véhicule usagé – Page 41

Deuxième étape VIII

Viser haut pour obtenir plus

➤ En résumé, il faut retenir ce qui suit :

- Il est important d'établir en premier lieu des attentes à la fois réalistes et optimistes.
- Nous devons nous engager émotionnellement envers nos attentes et celles-ci ne doivent pas demeurer de simples désirs.
- Nos demandes initiales doivent être plus élevées que nos attentes si nous voulons vraiment satisfaire nos attentes au terme de la négociation.
- Tout en étant élevées, nos demandes doivent être aussi crédibles. Aussi, nous tenterons de les appuyer de motifs vérifiables qui démontreront à l'autre partie qu'elles sont basées sur des fondements solides, et qu'elles ne sont pas seulement le fruit d'une imagination ou d'une ambition débordante.
- Nos demandes initiales doivent être complètes parce qu'il sera très difficile d'en ajouter d'autres une fois qu'elles auront été présentées.

Deuxième étape IX

Viser haut pour obtenir plus

- **La différence entre un désir et une attente est simple.**
- **Un désir est plus personnel, et tient moins compte des circonstances externes, qu'une attente, comme jouer une ronde de 75 dans une partie de golf.**
- **Notre ego et notre amour propre ne sont pas touchés lorsque nous n'obtenons pas quelque chose que nous désirons, par exemple jouer une ronde de 75 au golf alors que notre moyenne est plutôt de 85. Normalement, je joue une ronde de 85 et cela est mon attente, mais je désirerais bien jouer une ronde de 75.**
- **Cependant, notre ego et notre amour propre peuvent être sérieusement affectés lorsque nos attentes ne sont pas satisfaites. Nos attentes peuvent être optimistes mais elles sont surtout réalistes lorsqu'elles ont été bien établies.**

Troisième étape I

Tirer avantage du rapport de force

- **Quel est le véritable impact réel du rapport de force sur l'issue d'une négociation ?**
- **Les sources externes d'un rapport de force**
- **Les sources internes d'un rapport de force**
- **Minimiser l'impact d'un rapport de force défavorable**
- **Le rapport de force : le subir ou s'y préparer**

Troisième étape II

Tirer avantage du rapport de force

- **Quel est le véritable impact réel du rapport de force sur l'issue d'une négociation ?**
- **Lorsque, dans une négociation, le rapport de force penche nettement en faveur d'une partie, les dés ne sont-ils pas jetés d'avance ?**
- **Est-il alors vraiment utile de se livrer à tout ce travail de préparation et de planification ?**
- **Il est impossible de passer sous silence le rôle du rapport de force en négociation.**
- **Par contre, il est généralement facile de reconnaître les facteurs externes, réels ou apparents, qui découlent de circonstances externes à la négociation, pouvant créer, ou modifier, un rapport de force.**

Troisième étape III

Tirer avantage du rapport de force

- **Les sources externes d'un rapport de force – 7 facteurs**
 1. **Le statut et le niveau d'autorité**
 2. **Le pouvoir de punir et de récompenser**
 3. **L'apparence de statut**
 4. **La réputation d'une partie ou d'un négociateur**
 5. **La conjoncture du moment qui favorise une partie**
 - ✧ **Par exemple, forte demande, disponibilité du crédit**
 6. **Les valeurs**
 - ✧ **Par exemple, coopération, ouverture d'esprit**
 7. **L'apparence de légitimité**
 - ✧ **Par exemple, un formulaire d'assurance pré-imprimé**

Troisième étape IV

Tirer avantage du rapport de force

- **Les sources internes d'un rapport de force - 7 facteurs**
 1. **L'habileté en négociation**
 2. **La connaissance et la préparation du négociateur**
 3. **L'habileté à établir une bonne relation**
 4. **La créativité**
 - ✧ **Solution qui répond aux intérêts véritables des parties**
 5. **Le sens de l'équité**
 - ✧ **Solution équitable et profitable pour les deux parties**
 6. **La patience**
 7. **L'engagement sérieux et concret par une partie**

Troisième étape IV

Tirer avantage du rapport de force

- **Minimiser l'impact d'un rapport de force défavorable**
 - **Les différents facteurs constituant un rapport de force peuvent être contrebalancés en totalité ou en partie sauf dans le cas du rapport de force basé sur le pouvoir de punir ou de récompenser et celui basé sur une conjoncture.**
 - **Dans un tel cas, il faut mieux comprendre et évaluer notre meilleure solution de rechange et celle de l'autre partie.**
 - **Par exemple, pour négocier une augmentation de salaire, se comparer à des personnes occupant un poste comparable mais gagnant un salaire supérieur et démontrer notre apport positif aux profits de l'entreprise**

Troisième étape VI

Tirer avantage du rapport de force

- **Le rapport de force : le subir ou s'y préparer**
- Dans la très vaste majorité des cas, un rapport de force est un phénomène purement psychologique qui ne repose sur aucun fait concret, mais plutôt sur des apparences ou des facteurs culturels.
- Il n'y a aucune raison pour qu'une personne qui dispose de moyens financiers importants se tire mieux d'une négociation qu'une personne ayant des moyens plus modestes.
- Par exemple, l'autre partie dispose de beaucoup d'argent, mais vous avez le produit dont elle a besoin au prix et dans le délai qui répond à ses besoins. Alors, il y a certainement une négociation intéressante à faire.