

## TABLE DES MATIERES

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Le déroulement de la négociation d'une convention collective.....</b>	<b>3</b>
L'ouverture.....	3
L'exploration.....	4
Le rapprochement .....	4
La critique.....	5
L'entente finale .....	6
<b>Les différents styles de négociation de la convention collective.....</b>	<b>7</b>
<b>Les tactiques et stratégies propres à la négociation d'une convention collective.....</b>	<b>9</b>
Les tactiques traditionnelles.....	9
Les autres tactiques de négociation de la convention collective.....	11
<b>Les techniques de négociation générales.....</b>	<b>22</b>
Les stratégies de logistique.....	22
Les stratégies relatives au négociateur.....	24
<b>Conclusion .....</b>	<b>27</b>

## LA NÉGOCIATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

### **Introduction**

Il est tout à fait pertinent de présenter un texte sur la négociation de la convention collective dans le cadre de la présentation d'une recherche pour une faculté de droit. En effet, les juristes sont souvent sollicités par différents intervenants pour négocier une convention collective. De plus, le juriste est sans contredit, par la nature de son travail, appelé à faire de la négociation (en général) sur une base quotidienne. Il est donc primordial pour celui-ci de se renseigner sur les différents facteurs qui entourent la négociation de la convention collective ainsi que les meilleures techniques pour la mener.

De surcroît, les différents intervenants appelés à négocier des conventions collectives ont intérêt à ajouter un juriste à leur groupe de professionnels, afin de s'assurer que les négociations respectent les différentes dispositions législatives applicables. L'une des dispositions les plus essentielles à respecter est l'obligation de négocier de bonne foi<sup>1</sup>. En effet, peu importe le style de négociation qui sera choisi par le syndicat ou la partie patronale, les parties devront s'assurer que les stratégies qu'ils utilisent respectent ce principe fondamental. Le juriste devient donc un atout considérable lorsqu'il s'agit de tracer la ligne entre ce qui est ou non acceptable, notamment en se basant sur l'interprétation de cas jurisprudentiels.

Dans un autre ordre d'idées, il est important de préciser que la négociation est un passage obligé pour l'ensemble des organisations qui sont assujetties à une convention collective. Effectivement, bien qu'il n'existe plus de durée maximale de trois ans pour tous les types de conventions collectives au Québec<sup>2</sup>, cette obligation de renégociation dans les trois ans demeure applicable dans certains cas, par exemple, pour les conventions collectives des

---

<sup>1</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 53 et art. 141.

<sup>2</sup> Reynald BOURQUE, « Durée et renouvellement des conventions collectives », dans Patrice JALETTE et Gilles TRUDEAU (dir.), *La convention collective au Québec*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2011, p. 51.

secteurs publics et parapublics<sup>3</sup>, pour une première<sup>4</sup>, et pour celle qui découle d'une sentence arbitrale<sup>5</sup>. La négociation d'une convention collective représente donc un secteur important pour les juristes qui désirent œuvrer dans le domaine des rapports collectifs du travail.

L'art de la négociation collective est un sujet complexe et étendu dans différents domaines tels les relations industrielles, le droit, voire les sciences politiques. En effet, la définition même de la négociation collective nous démontre bien son aspect multidisciplinaire : « la négociation collective peut être considérée comme le processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail »<sup>6</sup>. Elle touche tant les rapports entre les agents économiques que les conditions de travail. L'information sur le sujet se trouvant dans des ouvrages de différents secteurs, il devient pertinent de produire une épreuve de synthèse afin de répertorier les techniques de négociation les plus pertinentes. Le but du présent texte est d'ailleurs : d'informer les juristes sur les différents rudiments et techniques à utiliser pour la bonne négociation d'une convention collective.

Afin d'approfondir les connaissances du juriste sur la négociation de la convention collective, il sera d'abord question de son déroulement pour mieux comprendre les différentes étapes du processus de négociation. Par la suite, les styles de négociation seront abordés de façon à comprendre l'application de différentes techniques dans des contextes variés. Subséquemment, les différentes tactiques de négociation propre à la convention collective seront abordées. Finalement, des techniques qui ne sont pas nécessairement propres à la négociation collective, mais qui n'en sont pas moins pertinentes seront présentées afin d'avoir un arsenal complet pour s'assurer d'atteindre les objectifs ciblés.

---

<sup>3</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 111.1.

<sup>4</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 65 al. 2.

<sup>5</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 92 al. 1.

<sup>6</sup> Jean-Guy BERGERON et Renaud PAQUET, *La négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2006, p. 6.

## **Le déroulement de la négociation d'une convention collective**

Avant d'en venir aux techniques, il est important de bien comprendre les phases de la négociation d'une convention collective. Selon les auteurs Bergeron et Paquet, il existe cinq étapes pour le processus de négociation<sup>7</sup> et ce sont ces étapes qui seront abordées dans la prochaine section du texte. Comme mentionné par les auteurs précités, les négociations ne passeront peut-être pas toutes par les cinq phases. Les étapes ci-après exposées visent les « activités qui s'enclenchent à la suite de l'envoi ou de la réception de l'avis de négocier jusqu'à la signature de la nouvelle convention collective »<sup>8</sup>. Les phases de la négociation d'une convention collective ne sont pas étanches et il se peut qu'elle se trouve dans plusieurs phases en même temps en fonction du traitement des points de la convention collective.

### L'ouverture

La phase « d'ouverture » est la toute première de la négociation d'une convention collective. Les formalités techniques de la négociation ne sont pas déterminées dans cette étape, mais plutôt en amont. Généralement, la première rencontre sert principalement à la présentation et à l'explication des demandes par la partie syndicale. Dépendamment du but de la négociation qu'il mène, l'employeur pourrait également présenter des demandes concernant la convention actuellement en vigueur au sein de son entreprise, ou ne pas présenter de demandes, mais plutôt expliquer sa position générale sur les propositions qui sont faites par le syndicat. C'est lors de l'ouverture que les relations et le ton à donner à la négociation seront déterminés. Par exemple, la présence de tension significative et marquée lors de cette phase, ou encore une position très fixe de la part de l'employeur constituent des indicateurs d'importants défis dans l'identification des éléments d'intérêt commun. Lors de la fin de la période d'ouverture, il est très important que l'ensemble des sujets qui feront l'objet de demandes soient exposés par les parties. Il s'agit d'une pratique qui a été établie au fil des années et les parties qui font des demandes après cette période ne sont

---

<sup>7</sup> *Id.*, p. 60.

<sup>8</sup> *Id.*, p. 61.

habituellement pas bien perçues. La durée de la phase d'ouverture varie en fonction du nombre de demandes qui seront formulées de part et d'autre par les parties, ce qui pourrait nécessiter plus d'une rencontre.

### L'exploration

« L'exploration » est la deuxième phase de la négociation d'une convention collective. À ce stade, les parties continuent de s'évaluer mutuellement, d'apprendre à se connaître et ultimement, commencent à comprendre les réactions de leur adversaire lors de la proposition. Il s'agit principalement d'une phase d'explication des multiples demandes proposées et également de questionnement de part et d'autre afin de saisir les raisons qui poussent une partie à formuler une demande. La partie patronale pourrait par exemple questionner le syndicat sur l'impact réel que pourrait avoir la demande sur le bien-être des employés. C'est également à ce stade que les parties commencent à déterminer quels sont les objectifs les plus importants (principaux) et ceux qui le sont moins (secondaires). Elles commenceront ainsi à comprendre quelles sont leurs véritables positions sur les divers sujets de discussion qui pourront ou non réellement les opposer.

### Le rapprochement

La phase « de rapprochement » est la troisième étape de la négociation d'une convention collective. Il s'agit du moment où la réelle négociation commence. Les parties ont déjà bien établi les positions de chacun sur l'ensemble des sujets et comprennent donc les points qui font l'objet de plus ou moins de discorde. La façon logique d'aborder les questions est la suivante : premièrement, on traite les sujets qui ne font pas l'objet de discorde dans la négociation, puisque ceux-ci n'apporteront aucune modification entre l'ancienne convention et la nouvelle. Deuxièmement, on attaquera les questions les moins litigieuses et celles dont l'écart entre les positions respectives des parties est le moins grand. Ces deux premières étapes ne donnent généralement pas lieu à des discussions très difficiles. Troisièmement, la pratique veut que les « clauses contractuelles et les clauses normatives non financières »<sup>9</sup> soient abordées. Quatrièmement, lorsque les parties auront progressé sur

---

<sup>9</sup> *Id.*, p. 62.

les questions non financières, les clauses comprenant un enjeu monétaire seront abordées. La raison pour laquelle ces clauses sont abordées en dernier est fort simple : c'est à ce stade qu'il y a le plus de discordes et le plus de chance que l'une ou l'autre des parties ait recouru à la grève ou au lock-out. C'est lors de la phase des rapprochements, qui est généralement la plus longue et ardue des phases, que les différents intervenants commenceront à utiliser la concession. Cette technique de négociation étant au cœur de cette phase vous sera présentée dans la prochaine section de ce texte. Brièvement, la concession consiste à rapprocher les parties qui ont des opinions opposées sur un sujet afin de trouver une entente mitoyenne (un juste milieu). À la fin de ce stade, les parties devraient avoir fait une grande portion du travail de négociation sur la plupart des points et seuls les points les plus litigieux devraient demeurer.

### La critique

« La critique » constitue la quatrième étape de la négociation d'une convention collective. Dans cette phase, les tensions sont à leur paroxysme. Le traitement des sujets faisant l'objet d'une forte discordance rend cette phase particulièrement difficile. À l'instar des stades précédents, les parties passeront la majorité de leur temps à discuter avec leur propre unité de négociation des paramètres ou des compromis qu'ils sont disposés à faire plutôt qu'à négocier avec l'autre partie. C'est lors de cette étape que les parties feront des concessions de grande envergure qui n'étaient souvent pas considérées ou envisageables au début des négociations. Ce qui pousse les parties à faire des choix qui sont souvent déchirants est la peur que l'autre partie exerce son droit de grève ou de lock-out, ce qui engendrerait des coûts importants ainsi qu'une paralysie des négociations. À cette étape, elles conviennent de délaisser des objectifs, qui étaient parfois au centre de leur négociation, dans le but d'obtenir des concessions sur d'autres objectifs. En effet, les parties ont souvent un plus grand avantage à s'entendre qu'à continuer dans l'impasse. Il est de pratique courante que les « négociateurs principaux des parties se rencontrent seul à seul pour discuter, sans engagement, d'une zone de règlement possible »<sup>10</sup>. C'est souvent après une proposition

---

<sup>10</sup> *Id.*, p. 63.

d'offre globale que les parties en viennent à une entente. C'est généralement à ce stade que ces dernières auront recours à une tierce partie, tel un médiateur, afin de régler les points sur lesquels elles ne sont pas en mesure de trouver une entente. Cette phase est le plus souvent de courte durée, mais il s'agit habituellement de la plus intense pour les parties.

### L'entente finale

« L'entente finale » constitue la cinquième et dernière étape de la négociation d'une convention collective. Partant de l'entente de principe qui a été conclue à la fin de la phase critique, la dernière phase est marquée par les différents processus d'acceptation du projet de convention collective ainsi que la rédaction d'une version définitive de la convention. Le principe d'acceptation du projet de convention collective est plutôt simple en ce qui concerne la partie patronale : une simple autorisation de ratification de la direction de l'entreprise est nécessaire. En revanche, un processus plus formel est requis de la part du syndicat. D'abord, il peut être obligatoire d'obtenir l'approbation des autorités nationale ou internationale du syndicat afin de procéder à la signature. Par la suite, il faut acquérir la ratification par l'assemblée générale du syndicat local. Pour une convention collective canadienne ou québécoise, un vote de ratification par scrutin secret doit être accompli par les salariés afin d'autoriser les représentants du syndicat à signer la convention collective<sup>11</sup>. Si l'assemblée syndicale n'accepte pas la signature, il faut alors que les représentants retournent à la négociation afin de réaliser un nouveau protocole d'entente qui sera soumis une fois de plus au vote. Après les différentes autorisations de signature obtenue, les parties devront rédiger un projet final de convention. En effet, les clauses qui ont fait l'objet d'une entente vers la fin des négociations ne sont souvent pas encore rédigées en version finale. Ce sont généralement les deux porte-paroles qui rédigent la version définitive de la convention collective. Suivant la rédaction, les parties procéderont à la signature de la convention collective dans le nombre requis de copies. Par ailleurs, les intervenants devront effectuer le dépôt auprès de l'autorité gouvernementale compétente<sup>12</sup>. Dans le cas où les

---

<sup>11</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 20.3.

<sup>12</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 72.

parties auront exercé leur pouvoir de grève ou de lock-out, il faudra également déterminer les modalités du retour au travail des salariés suivant leur arrêt de travail. Cela devra être réalisé dans un protocole de retour au travail négocié qui indique également « ce qu'il advient de l'ancienneté, des avantages sociaux, des vacances annuelles, des jours fériés et des autres avantages, compte tenu de l'arrêt de travail, en plus de traiter des mesures disciplinaires ou des poursuites judiciaires qui pourraient être intentées, s'il y a lieu »<sup>13</sup>. En résumé, cette étape vise à clore le processus de négociation.

### **Les différents styles de négociation de la convention collective**

La négociation est une discipline qui demande une grande adaptation en fonction de sa propre personnalité, mais également selon l'attitude du négociateur représentant l'autre partie à la convention. Les négociations varieront entre deux styles : la concertation et l'opposition<sup>14</sup>. Ces deux styles sont les pôles des styles de négociation<sup>15</sup> : l'un étant le spectre opposé de l'autre. Les différents styles peuvent s'appliquer, et ce, peu importe la stratégie de négociation utilisée<sup>16</sup> (selon les nuances apportées dans la section précédente). Le choix du style de négociation variera également en fonction des objectifs et du contexte de la négociation, de l'historique de la relation entre les parties et du rapport de force qui existe entre elles<sup>17</sup>.

Afin de choisir le style de négociation approprié, il faut répondre à des questions d'ordre stratégique. D'abord, il faut que la partie se demande si « elle choisira l'argumentation, la discussion et la raison pour convaincre l'autre partie [...] ou si elle optera plutôt pour la force ou la menace »<sup>18</sup>. Par la suite, il faut que la partie se demande si elle optera pour une approche offensive (plusieurs changements à réclamer) ou défensive (peu de changement à

---

<sup>13</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 64.

<sup>14</sup> Jean-Claude BERNATCHEZ, *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*, éd. rev. et augm., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, p. 134.

<sup>15</sup> *Id.*, p. 141.

<sup>16</sup> *Id.*, p. 140.

<sup>17</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 65.

<sup>18</sup> *Id.*



réclamer) et également si les idées présentées seront plus réalistes ou idéalistes. Il faut comprendre que de choisir d'opter pour une stratégie offensive ne résulte pas obligatoirement en un style d'opposition et que la défensive n'est pas le corollaire de collaboration. Le but de cette question est plutôt de déterminer quel contenu sera traité par les parties et ainsi, selon les points à apporter, de choisir le meilleur style pour présenter cette idée. Finalement, une question d'ordre temporel sera à considérer pour le choix du style de négociation. Considérant la durée et l'étape de la négociation à laquelle les parties sont rendues, le choix du style de celle-ci ne sera pas le même. En effet, si la date de fin des négociations approche, une partie pourrait vouloir augmenter la cadence des négociations, donc choisir le style le plus approprié selon la situation précise dans laquelle se trouvent les discussions.

La concertation vise la collaboration entre les deux parties afin d'arriver à une entente. Dans ce style de négociation, la convention collective est « une forme de projet commun qui influence la façon dont les parties préparent et contrôlent leur négociation »<sup>19</sup>. La concertation, en contexte de deux parties ayant des objectifs différents, semble efficace, car elle force les parties à travailler ensemble, ce qui a pour but d'éviter des impasses permanentes.

L'opposition est un style qui vise la protection de ses propres intérêts. Au contraire de la concertation, les parties sont dans une véritable compétition, c'est-à-dire que les différents acteurs « négocient les uns contre les autres »<sup>20</sup>. Le négociateur devra se concentrer sur ses propres objectifs, et ce, peu importe les positions de la partie adverse. Selon l'auteur Corry, ce style sera à préconiser dans les situations où il y a peu de confiance entre les parties, que les relations entre les parties reposent sur une base conflictuelle et/ou lorsque les parties traitent de questions économiques qui ne se prêtent pas à la concertation.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 141.

<sup>20</sup> *Id.*

<sup>21</sup> D. J. CORRY, préc., note 29, p. 100.

C'est le degré de divergence entre les différents objectifs et valeurs qui aidera à déterminer le style le plus favorable à adopter. En effet, plus les buts des intervenants sont opposés, plus l'opposition sera le style à favoriser par le négociateur. Selon l'auteur Bernatchez, « la principale difficulté réside dans la façon optimale de passer d'un style de négociation à l'autre puisque les négociateurs font rarement appel à un seul style de négociation ».<sup>22</sup>

### **Les tactiques et stratégies propres à la négociation d'une convention collective**

De nombreuses stratégies sont utilisées lors d'une négociation de convention collective. Il existe des tactiques qui sont dites traditionnelles et d'autres, plus innovatrices. Comme le mentionnent les auteurs Bergeron et Paquet « La liste des tactiques ou moyens utilisés en négociation pour parvenir à ses fins est presque infinie, en ce sens qu'elle n'a comme limite que l'imagination humaine »<sup>23</sup>. Il est donc important de rappeler que ce texte se veut un recensement des principales techniques utilisées, mais qu'il serait faux d'affirmer que la liste des techniques dressées est exhaustive.

#### Les tactiques traditionnelles

L'auteur Jean-Claude Bernatchez recense trois catégories de stratégies traditionnelles<sup>24</sup>. Toutefois, dans leur ouvrage, les auteurs Bergeron et Paquet font état d'une quatrième stratégie<sup>25</sup>.

D'abord, le premier sous-groupe est celui des tactiques informationnelles. Il englobe les stratégies d'information et de persuasion. Les tactiques d'informations consistent à divulguer des informations à l'autre partie dans le but de la pousser à dévoiler ses véritables positions. Il s'agit également de la façon de faire connaître nos demandes à l'autre partie. Les tactiques de persuasion sont utilisées afin de faire comprendre à la partie adverse que

---

<sup>22</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 142.

<sup>23</sup> *Id.*, p. 67.

<sup>24</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 139.

<sup>25</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 67.

notre objectif est plus réaliste que les siens. Cela s'exécute par la recherche de faits neutres qui soutiennent notre position, que l'on soumet à la partie adverse.

Par la suite vient un deuxième sous-groupe qui rassemble les stratégies relationnelles. Sont incluses dans cette catégorie les tactiques de coercition et de coopération. Celles de coercition consistent à tenter de faire valoir nos positions par la menace de grève ou de lock-out ou par la mise en place réelle d'une telle mesure. Comme les mesures susmentionnées engendrent des coûts, les parties pourraient être plus enclines à laisser tomber certains objectifs de leur négociation. Cette technique est souvent utilisée alors qu'une partie a utilisé toutes les stratégies relationnelles qui étaient à sa disposition<sup>26</sup>. Il est important de mentionner que des mesures moins draconiennes peuvent être utilisées à ce stade. En effet, bien qu'elles soient souvent illégales<sup>27</sup> et passibles de sanction par l'employeur, les représentants du syndicat peuvent suggérer aux employés des mesures telles que « le refus de faire des heures supplémentaires, la réduction de leur productivité, les retards, les pauses prolongées ou les absences systématiques »<sup>28</sup>. L'employeur possède moins de recours mineurs dans cette catégorie. Il peut faire planer un doute quant à la fermeture ou à une relocalisation de l'entreprise<sup>29</sup>. La simple menace de la prise de l'une des mesures susmentionnées suffit pour qu'on soit en présence d'une stratégie de coercition. Finalement, la technique de la coopération constitue une tentative de rapprochement entre les parties. Elle vise la recherche de compromis entre les points de divergences des différents acteurs. La coopération « commence bien souvent par des discussions informelles, en dehors de la table de négociation, entre les porte-paroles des parties »<sup>30</sup>. Une fois les irritants restants identifiés, il faut en discuter à la table des négociations et collaborer pour la recherche d'une solution commune.

---

<sup>26</sup> *Id.*, p. 68.

<sup>27</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 60.

<sup>28</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 68.

<sup>29</sup> *Id.*

<sup>30</sup> *Id.*

Selon l'auteur Bernatchez, les trois premières stratégies de négociation traditionnelle susmentionnées peuvent être utilisées selon deux optiques, soit la ruse et la transparence<sup>31</sup>. La ruse a pour but de flouer l'adversaire quant à nos réelles positions. Par exemple, il serait envisageable de faire une « fausse concession », c'est-à-dire d'accepter une proposition de la partie adverse sur un point donné en lui démontrant que cela engendre une renonciation à l'un des objectifs clés de notre négociation, alors qu'il n'en est nullement le cas. Dans un spectre opposé, la transparence vise plutôt la franchise. L'utilisation d'une tactique dans ce contexte cherche plutôt la divulgation des véritables objectifs de notre négociation. À titre d'exemple, on pourrait informer la partie adverse que s'il n'y a pas de concession sur un point précis, la grève ou le lock-out pourrait être la seule option vu l'importance de l'objectif pour la partie que l'on représente.

#### Les autres tactiques de négociation de la convention collective

En plus des tactiques de négociation traditionnelles, il existe un large éventail d'autres stratégies qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une négociation. Les auteurs regroupent ces techniques dans différentes sous-catégories très variables. C'est pourquoi les tactiques seront présentées sans catégories, les unes après les autres. Les styles de négociation collective seront exposés dans une partie subséquente du présent texte.

Les stratégies informationnelles<sup>32</sup> ont pour objectif de transmettre des renseignements à l'autre partie selon une qualité et une quantité variable. Dans une négociation axée sur la collaboration, les informations transmises correspondront aux demandes faites par la partie adverse. Ainsi, les renseignements seront clairs et fournis dans une quantité raisonnable de documents en fonction de la demande. Au contraire, dans une négociation axée sur la confrontation, les parties pourraient transmettre une énorme quantité de documents dans le but de forcer l'adversaire à scruter l'ensemble de ceux-ci pour en extraire une simple information.

---

<sup>31</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 140.

<sup>32</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 147.

Les stratégies argumentatives<sup>33</sup> consistent à exposer ses idées ou son point de vue en justifiant ses prises de position par le soutien de sources et explications variées. Dans une relation de concertation, les propos reflèteront les arguments des deux parties de façon objective. Les acteurs porteront une attention particulière à la fiabilité des sources utilisées pour justifier leurs propos. Pour les négociations qui se déroulent dans l'opposition, les idées apportées reposeront sur les besoins d'une seule partie. Les arguments proposés seront donc subjectifs et partiaux. Considérant la nature personnelle des arguments, le soutien par des sources fiables est de moindre importance : le but est de faire valoir ses idées au détriment de celles des autres.

Les stratégies temporelles<sup>34</sup> reposent sur la gestion du temps : une partie peut décider d'exercer une grande pression sur une autre afin de favoriser les concessions et la coopération. Lors d'une collaboration avec l'autre partie, l'échéancier commun est dressé et ces dernières le respectent. On vise à optimiser l'utilisation du temps accordé. Pour une situation d'opposition, on utilise le temps contre l'autre. Les parties prendront des décisions dans le but de ralentir le déroulement de la négociation. De plus, une partie pourrait imposer des dates limites afin de forcer l'autre à prendre une décision (souvent dans le but d'obtenir un compromis). Comme le mentionne l'auteur Dupont, « [...] celui qui dispose de la maîtrise du temps à un avantage précieux sur la partie adverse »<sup>35</sup>.

Les stratégies relationnelles se caractérisent par la façon dont les différents intervenants agiront entre eux lors des négociations. Dans une négociation axée sur la collaboration, les parties auront tendance à soulever les points qu'ils apprécient de l'autre et essayeront d'entretenir un climat de discussion agréable. Les négociations axées sur la confrontation donneront lieu à une plus grande critique entre les intervenants. Les parties annonceront à l'autre les points négatifs de leur style de communication ou tout autre comportement.

---

<sup>33</sup> *Id.*, p. 146 et 147.

<sup>34</sup> *Id.*, p. 146.

<sup>35</sup> Christophe DUPONT, *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1982, p. 71.

Les stratégies de pouvoir sont l'une des plus déterminantes dans une négociation. La notion de pouvoir est étroitement liée à celle de l'autonomie. En d'autres termes, la partie a-t-elle le droit de prendre cette décision seule, ou alors doit-elle avoir l'accord d'un autre intervenant ? L'auteur Bernatchez précise que : « C'est d'une certaine manière l'autorité ou la puissance de droit ou de fait détenue par une personne ; c'est finalement l'influence générale d'un individu par rapport à des objectifs à atteindre. »<sup>36</sup> Conséquemment, dans les relations collaboratives de négociation, les parties répartiront le pouvoir de façon équitable entre les intervenants et ils travailleront les impasses de façon conjointe. Au contraire, dans une négociation d'opposition, les parties seront toujours en quête d'une plus grande part de pouvoir afin d'atteindre une position d'autorité dans la négociation. Le but étant de forcer la main de l'autre partie, par exemple en plaçant « l'autre devant un fait accompli ou lui [lançant] un ultimatum »<sup>37</sup>.

La stratégie de l'intérêt repose sur l'évaluation de l'autre partie. Le principe derrière cette technique de négociation est de se concentrer sur les intérêts de l'autre partie plutôt que de se contenter de ses positions afin de développer une solution gagnant-gagnant (*win-win*) sur le problème<sup>38</sup>. Cette technique vient pallier la fausse idée voulant que deux parties ayant une position différente sur un problème n'aient pas d'intérêts communs. De cette façon, il sera possible de proposer une autre solution au problème qui répondra au besoin de chaque partie. Il peut sembler complexe de déterminer quels sont les intérêts de l'autre partie, mais la meilleure solution réside dans une bonne communication. La partie devra interroger l'autre sur le raisonnement qui l'a poussée à prendre une telle position. Il peut également être une bonne pratique de noter quels sont les intérêts de notre partie afin de ne pas perdre les ancrages mêmes de notre propre négociation.

S'il est vrai que la négociation est un art, il en est de même pour la technique de la concession. Il est important de distinguer le sens commun du mot « concession » (abandon

---

<sup>36</sup> J.-C. BERNATCHEZ, préc., note 14, p. 144.

<sup>37</sup> *Id.*

<sup>38</sup> David J., CORRY, *Negotiation: The Art of Mutual Gains Bargaining*, Aurora, Canada Law Book, 2000, p. 123.

d'un avantage, d'un droit ou d'une prétention) de la définition liée à la négociation collective (changement de position sur un sujet afin de se rapprocher de l'autre partie)<sup>39</sup>. Le nombre de concessions et l'importance de cette technique seront tributaires des positions initiales des parties. C'est-à-dire que plus ces dernières se situent sur des pôles opposés quant à leur position, plus les concessions seront importantes de part et d'autre afin de les rapprocher et de leur permettre d'en arriver à une entente. La concession a pour effet d'annuler une proposition faite ultérieurement et de donner une fonction à la nouvelle. Par exemple, une partie qui offrait une hausse salariale globale de 3 % et qui, par concession, propose une hausse de 5 % sera liée par la nouvelle offre de 5 %. Il est important de choisir le bon moment pour faire une concession. En effet, comme son but premier est de forcer l'autre partie à effectuer la même chose, il est primordial de choisir un moment où la partie adverse est également prête à faire des concessions. Si un intervenant décide d'en faire une trop rapidement, il est probable que l'autre partie ne donne pas suite à cette nouvelle proposition, et la partie offrante perdra une certaine crédibilité. Pour pallier ce risque, il peut être pertinent de « donner des signes de concession sur certains sujets »<sup>40</sup>. Une partie pourrait, lors d'un règlement global, tenter de faire une ouverture sur un sujet précis. De plus, certaines expressions qui réfèrent directement à la concession pourraient être utilisées. Par exemple, un intervenant pourrait dire « qu'il est prêt à réexaminer la question ou encore qu'il est d'avis que si les deux parties font des efforts sérieux, elles peuvent régler le problème »<sup>41</sup>. Un autre facteur à considérer lors d'une concession, toujours dans le but d'amener l'autre partie à suivre notre manœuvre, est l'amplitude de la nouvelle offre. En effet, si la concession est trop faible, l'autre partie ne sera pas encline à modifier sa propre position sur un point précis. Également, si on fait une concession qui est trop élevée, la partie adverse pourrait penser que nous ne tenons pas vraiment au point précis, car nous sommes prêts à réduire notre offre de façon plus que considérable.

---

<sup>39</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 69.

<sup>40</sup> *Id.*

<sup>41</sup> *Id.*

Étroitement lié à la concession, le « boulgarisme » se veut une technique très agressive de négociation. Son nom est tiré du nom de famille de monsieur Lemuel Boulware, le porte-parole de la société General Electric lors de la négociation d'une convention collective<sup>42</sup>. Cette technique consiste à écarter toute possibilité de concession en présentant au syndicat (par la partie patronale) une seule offre qui se veut finale. Celle-ci est rarement utilisée au Canada<sup>43</sup>. Considérant l'obligation de négocier de bonne foi<sup>44</sup>, une telle stratégie pourrait soulever de réels questionnements sur l'intention de la partie patronale. Cette technique est également appelée *Early firm commitment strategy*<sup>45</sup>.

À l'opposé de la technique du boulgarisme, mais pareillement utilisée dans un style de négociation d'opposition, se trouve la technique de compromis progressif qui se caractérise par une participation très lente aux concessions<sup>46</sup>. Partant de la prémisse qu'il est presque impossible pour une partie de ne jamais faire de compromis sur aucun de ses objectifs, cette technique est utilisée pour retarder l'entente et faire le moins de concessions possible. La première étape consiste à réaliser une offre qui est complètement irréaliste au départ : elle sera extrêmement haute ou extrêmement basse. La deuxième étape consiste à faire de très petites concessions tout au long des négociations dans le but de forcer l'autre partie à se rapprocher de notre offre. Cette technique est intéressante lorsque les circonstances entourant la négociation sont incertaines, c'est-à-dire lorsqu'il y a une très faible possibilité d'entente entre les parties. La position finale de la partie est réservée jusqu'à la toute fin du processus de négociation.

La mise en place de la « meilleure alternative à un accord négocié » (MAAN) (*Best alternative to a negotiated agreement*)<sup>47</sup> est primordiale. La MAAN est le standard qui empêche une partie de prendre une décision non réfléchie. Il est important que cette

---

<sup>42</sup> Gérard Hébert, *Traité de négociation collective*, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, 1992.

<sup>43</sup> J.-G. BERGERON, préc., note 6, p. 70.

<sup>44</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 53 et 141.

<sup>45</sup> D. J. CORRY, préc., note 29, p. 106.

<sup>46</sup> *Id.*

<sup>47</sup> *Id.*, p. 133.



alternative soit établie avant le début des négociations, mais également qu'elle soit revue lors de ses différentes étapes. Il ne faut pas confondre le principe du seuil minimal acceptable (*bottom line*) et la MAAN. Le seuil minimal acceptable devrait être fixé à l'avance et ne devrait jamais changer au fil du temps. Les deux fonctions principales de cette technique sont d'évaluer une offre faite par la partie adverse et de mesurer le pouvoir de négociation réel de l'autre partie. Selon l'auteur Corry<sup>48</sup>, la MAAN est établie en trois étapes. Premièrement, la partie doit établir une liste des mesures qui pourront être prises s'il n'y a pas d'entente entre les parties. Deuxièmement, il faut sélectionner les idées les plus prometteuses et les transformer en solutions réalistes. Troisièmement, il faut choisir la meilleure option avant de s'engager dans un plan d'action pour mettre en œuvre l'alternative en cas d'échec des négociations. Une autre approche stratégique importante est d'essayer de déterminer quelle est la MAAN de la partie adverse afin de savoir quel est son pouvoir de négociation de façon à mieux se préparer aux mesures qui pourraient être mises en place par l'adversaire. La partie qui a la plus faible MAAN devrait continuer à négocier sur le fond, développer et améliorer sa MAAN et concevoir la meilleure solution au problème<sup>49</sup>.

La technique de la négociation Ju-Jitsu<sup>50</sup> peut être utilisée face à une partie adverse qui utilise un style de négociation de confrontation. Cette stratégie tire son nom de l'art martial qu'est le Ju-Jitsu, car le principe de base des deux est le même : il faut savoir prendre un pied de recul sur la situation pour évaluer notre adversaire et attendre le débalancement de l'autre partie de manière à en tirer avantage. L'auteur Corry précise dans son ouvrage qu'il possède quatre clés pour la réussite de cette technique. Premièrement, il ne faut pas attaquer l'idée de l'autre partie, mais plutôt évaluer les fondements véritables de sa position afin de mieux comprendre pourquoi il pense qu'il s'agit d'une bonne solution au problème. Deuxièmement, il ne faut pas défendre nos idées directement, mais plutôt prendre le temps d'examiner l'idée de la partie adverse et ainsi bonifier sa propre position. Il peut même être

---

<sup>48</sup> *Id.*, p. 134.

<sup>49</sup> *Id.*

<sup>50</sup> *Id.*, p. 135.

bénéfique de demander à la partie adverse ce qu'elle ferait si elle était dans votre position. Troisièmement, il faut transformer une attaque exécutée contre votre partie en une attaque contre le problème lui-même. Il faut éviter de faire des déclarations, mais plutôt poser des questions à l'autre partie afin de mieux comprendre sa position. Il peut même être utile de garder le silence à la suite d'une attaque pour rendre l'autre partie inconfortable. Elle pourrait décider de retirer ses positions, et même s'excuser pour son comportement. Quatrièmement, il faut favoriser la coopération pour la rédaction d'un seul projet de convention collective.

La technique de l'engagement par gamme (fourchette) appropriée est utilisée dans un style de négociation axé sur la confrontation<sup>51</sup>. Un exemple de cette technique est que le négociateur définisse deux ou trois propositions salariales tout au long des périodes de négociation et de débattre dans cette gamme de montant. Évidemment, le but de la partie est de mener les négociations de sorte que l'offre retenue soit celle au bas du spectre préalablement établi. Le but de cette méthode est de montrer qu'une partie est prête à négocier tout en s'assurant de ne pas faire de trop grands compromis. Cela permet d'avoir une meilleure relation avec l'autre partie malgré un style principalement d'opposition. De plus, le fait d'établir une gamme de solutions amène de plus grandes chances d'ententes entre les parties. Le fait d'établir sa position permet également d'éviter l'utilisation de stratégie comme la technique de compromis progressif qui peut mener à un très long processus de négociation. Toutefois, cette technique possède plusieurs défauts puisqu'elle vise à atténuer le style d'opposition des négociations. En effet, il a été démontré que le taux de succès des négociations de confrontation était plus élevé lorsque l'offre de départ était irréaliste plutôt que modérée<sup>52</sup>. De plus, il ne faut pas sous-estimer le fait que lorsqu'une offre a été présentée sur la table des négociations, le négociateur ne peut plus retirer cette proposition.

---

<sup>51</sup> *Id.*, p. 107.

<sup>52</sup> *Id.*, p. 107.

Les ententes de fonds communs peuvent être utilisées lorsque plusieurs groupes font des revendications au même employeur<sup>53</sup>. Il s'agit d'une technique qui peut être utilisée si les différents intervenants ont des buts communs et qu'ils sont prêts à mettre en œuvre des moyens de pression similaires pour l'atteinte de leurs objectifs. La clé du succès de cette technique est la collaboration. En effet, si les parties souhaitent utiliser la force du nombre afin de faire une pression sur l'employeur, il est primordial que celles-ci soient dotées d'une entente solide. Elles doivent notamment veiller à se consulter avant de faire une concession majeure qui pourrait ne pas convenir à l'autre partenaire et avoir une communication active afin d'informer un partenaire d'un gain qui a pu être fait afin qu'il puisse concentrer ses énergies à négocier un point qui n'a pas déjà été gagné. La bonne communication évite également à une partie de faire une concession sur un sujet qui a déjà été gagné par un autre partenaire du groupe.

La technique des quatre marches<sup>54</sup> se veut une bonification de la stratégie classique de se fixer seulement deux objectifs : l'un représentant la meilleure solution envisageable et l'autre envisageant le seuil minimal acceptable le plus bas. En effet, le négociateur aura pour défi de se trouver quatre objectifs qu'il devra classer sur une échelle de probabilité d'acceptation de l'autre partie. La quatrième marche consiste à exposer l'offre la plus dérisoire qu'il est possible d'imaginer. Celle-ci se trouve en bas même du seuil minimal que la partie considèrerait comme acceptable. La troisième marche est une solution moins avantageuse pour une partie (le seuil minimal acceptable), mais très satisfaisante pour une autre partie. Elle sera utilisée lorsqu'une partie a besoin de faire un repli. La deuxième marche est une situation *win-win*<sup>55</sup> où les deux parties se trouvent dans des solutions qu'elles considèrent comme acceptables. La première marche est la situation idéale pour une partie, mais elle est très difficile pour l'autre. Cette technique a pour but de présenter la première marche à son adversaire en offrant la deuxième comme compromis, plutôt que de

---

<sup>53</sup> CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, *La convention collective : préparation et négociation*, Dossier - C F P, Montréal, Centre de formation populaire, 1978, p. 12.

<sup>54</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 71.

<sup>55</sup> D. J. CORRY, préc., note 29, p. 123.

tout de suite arriver avec la proposition de la troisième marche. Il faut toutefois que le négociateur ait un bon argumentaire à préparer au cas où il devrait se rendre à la troisième marche. Le but est évidemment de ne pas atteindre la quatrième marche. Comme cette technique demande un temps de préparation plus élevé, il est normal qu'elle ne soit donc pas utilisée pour tous les sujets de la négociation, mais il pourrait être intéressant de l'établir pour les points les plus cruciaux.

Le bilan<sup>56</sup> est une technique qui utilise la transparence<sup>57</sup> des objectifs d'une partie et des coûts réciproques. L'ingéniosité derrière cette technique repose sur la façon de présenter les buts de la négociation. En effet, les objectifs d'une partie seront présentés en premier, puis elle invitera la partie adverse à présenter ses objectifs. À ce stade, il faudra reformuler les objectifs de l'autre partie en les présentant comme étant de grands avantages pour elle, mais de grande perte pour soi. Cette première partie de la stratégie a pour but d'établir ce que l'auteur Dupont définit comme « l'actif » de l'adversaire (tous les avantages qu'il a). Ensuite, il faut établir le « passif » de la partie adverse. Cela consiste à présenter « l'équilibre nécessaire entre les coûts recensés et les contreparties à accorder »<sup>58</sup>. La présentation du bilan final risque de montrer un certain déséquilibre, et considérant ce dernier, la partie pourra demander à son adversaire de revoir ses objectifs, puis d'accorder les concessions voulues. Cette technique de négociation n'est pas la plus facile à effectuer, car bien qu'une partie veuille établir les prétentions de l'autre, encore faut-il que le négociateur soit en mesure de faire parler la partie adverse.

Les techniques d'élargissement et de transformation<sup>59</sup> consistent tout simplement à redéfinir les enjeux de la négociation. Cette technique sert à apporter un second souffle ou une différente avenue au débat. L'élargissement du champ de négociation, la redéfinition d'un problème et l'ajout de clauses ou de considérations sont tous des exemples pour

---

<sup>56</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 70 et 71.

<sup>57</sup> Il s'agit du même principe de transparence dont il a été discuté en page 8 du présent texte.

<sup>58</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 70.

<sup>59</sup> *Id.*

élargir ou transformer la négociation. Le négociateur devra faire preuve d'une grande créativité de façon à explorer des solutions qui n'avaient pas encore été abordées. Toutefois, cette technique de négociation n'est pas sans risque. En effet, les nouvelles suggestions ou considérations sont susceptibles de créer d'autres problèmes ou obstacles à la négociation et de n'éclaircir d'aucune façon les problèmes déjà présents dans le débat. De plus, l'auteur signale que l'autre partie pourrait voir cette technique « comme une tentative de manipulation et de retrait camouflé de la négociation »<sup>60</sup>.

La technique du découpage<sup>61</sup> est une modulation du traitement du contenu de la négociation. En effet, cette technique, aussi appelée négociation en « salami », consiste à aborder chaque point de la négociation les uns après les autres sans tenter de présenter un résultat ou un but global à la négociation. Cette tactique de négociation se caractérise par son résultat final qui est un ensemble de compromis faits les uns après les autres sur des sujets donnés. Si cette stratégie est utilisée sur le plan de l'offensive, elle permet de « gruger » point par point les objectifs de l'autre partie, en obtenant un grand nombre de concessions sur plusieurs petits points qui, au terme de la négociation, peuvent s'avérer extrêmement coûteux pour la partie les ayant octroyés. Cette technique est également intéressante sur le plan de la défensive, particulièrement si la partie a un avantage quant au pouvoir et à la maîtrise du temps. En effet, le fait d'accorder de la résistance sur tous les points « peut conduire à l'usure de la partie adverse »<sup>62</sup>. De plus, elle permet de faire de petits compromis sur certains points dans le but que la vision globale de la négociation ne soit pas ébranlée. Considérant les caractéristiques très individualistes de cette technique, il va de soi que cette stratégie n'est pas adoptée dans un style de négociation axé sur la collaboration entre les parties.

---

<sup>60</sup> *Id.*

<sup>61</sup> *Id.*, p. 68.

<sup>62</sup> *Id.*

L'articulation<sup>63</sup> est une technique qui repose sur la façon de traiter le contenu de la négociation. Contrairement à la stratégie du découpage, elle consiste à voir la négociation comme un équilibre global. Le but de cette tactique est donc la recherche de l'intérêt des deux parties. Cela se met en œuvre par l'échange actif sur les priorités des deux parties ainsi que sur les intérêts de celles-ci. Elle est, bien évidemment, une stratégie à adopter dans un style de négociation axé sur la collaboration. Toutefois, certains problèmes peuvent parfois survenir lorsque cette technique est utilisée. En effet, l'ouverture sur les discussions et sur les échanges des points de vue peut réduire l'efficacité des débats en ayant pour effet d'étendre les plages de négociation avant de trouver une solution qui est mutuellement satisfaisante. De plus, la volonté d'obtenir un accord entre les parties ainsi que l'équilibre des rapports de force sont des conditions essentielles pour le bon déroulement de cette stratégie.

Les techniques des retournements<sup>64</sup>, de substitutions ou de déplacements, également appelés méthode des pivots, se caractérisent par la présentation sérieuse d'objectifs secondaires par le négociateur dans le but de les abandonner de manière à obtenir des gains sur ses réels objectifs<sup>65</sup>. Cette technique représente principalement une stratégie d'offensive, car elle vise l'obtention d'un but ultime qui est dissimulé derrière de faux objectifs secondaires qui seront laissés de côté en prétendant avoir fait une réelle concession sur ce point. Toutefois, il est possible d'utiliser cette technique en défensive. En effet, l'objectif qui doit être atteint par une partie est « sacrifié en apparence, mais à des conditions graduellement plus onéreuses pour la partie adverse jusqu'au moment où la situation "pivot" c'est-à-dire est brusquement renversée par la mise en jeu d'intérêts plus facilement négociables »<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> *Id.*

<sup>64</sup> *Id.*, p. 69.

<sup>65</sup> Il s'agit du même principe que la fausse concession présentée en page 11 du présent texte.

<sup>66</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 69.

## Les techniques de négociation générales

Plusieurs techniques qui ne sont pas nécessairement propres à la négociation de la convention collective méritent d'être abordées afin d'élargir l'éventail de stratégies pouvant être utilisées par le négociateur. Pour les fins de la présente section, seule une petite quantité de stratégies seront abordées, bien qu'il en existe une myriade. Les techniques de négociation générales seront présentées en deux sous-catégories : les stratégies de logistique et celles relatives au négociateur.

### Les stratégies de logistique

Certaines stratégies de logistique doivent être considérées : le lieu et le rythme des négociations, les procédures, la préparation des séances de négociations, l'aménagement matériel et la connaissance des parties à la négociation<sup>67</sup>.

Aussi banal que cela puisse paraître, le lieu où la négociation se déroulera est très important. En effet, il est important, lors des demandes initiales pour la tenue des négociations, de faire la demande de location d'un endroit neutre. La neutralité de la zone de négociation est considérable, car il n'y aura pas de sentiment de pouvoir supplémentaire de la part de la partie qui détient les lieux. Un lieu neutre peut être une salle de réception dans un hôtel, par exemple.

Pour le rythme des négociations, c'est la balance qui est la clé du succès. En effet, comme les intervenants continuent bien souvent à travailler pendant les négociations (patrons, employés qui sont représentants syndicaux), il est important de s'accorder des pauses. De plus, du travail de préparation en vue de la prochaine séance de négociation est nécessaire et devra être fait par les deux parties. C'est pour ces raisons que deux à trois jours de négociations par semaine semblent raisonnables<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, préc., note 44, p. 12 et C. DUPONT, préc., note 26, p. 73 et 74.

<sup>68</sup> CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, préc., note 44, p. 11.

Les différentes considérations de procédures<sup>69</sup> relatives à la négociation sont également des points très importants à déterminer à l'avance. Plusieurs décisions peuvent être prises concernant la procédure qui doit être mise en place lors de la tenue des négociations, par exemple : la présence ou non d'un ordre du jour pour guider le déroulement des séances, la possibilité ou non de se référer à des tiers (arbitres, médiateurs) et de désigner ses personnes en avance, déterminer si les négociations auront lieu à huis clos ou à « portes ouvertes », prévoir ou non une publicité externe<sup>70</sup>. Ces décisions auront une grande incidence sur les négociations : durée des négociations, négociations plus ou moins structurées, possibilité ou non d'impliquer les médias, etc.

La préparation des séances de négociations repose sur la bonne communication au sein de chacun des groupes. Il faut déterminer les sujets dont on doit traiter, et la façon dont la communication aura lieu entre les membres d'une même unité de négociation et avec la partie adverse<sup>71</sup>. Afin de pouvoir réaliser une bonne préparation, deux éléments sont primordiaux. Premièrement, la prise de note active (tendant vers le mot à mot) pendant les séances permet de faire une bonne révision des points à aborder et d'analyser la stratégie utilisée par l'autre partie. Deuxièmement, il est important d'accepter de prendre des pauses de délibération en la présence de l'autre partie. En effet, cela permet de s'entendre sur l'orientation à donner sur la question et de s'assurer qu'il y a un consensus au sein de notre organe de négociation sur un point donné.

L'aspect des aménagements matériels<sup>72</sup> est un élément important à considérer. Les aménagements matériels vont des simples fournitures nécessaires (crayons, feuilles de note, eau, etc.) aux plus complexes (interprétariat éventuel, protection du secret, défense contre l'espionnage, etc.<sup>73</sup>). De simples détails qui à première vue peuvent être considérés comme

---

<sup>69</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 74.

<sup>70</sup> *Id.*

<sup>71</sup> CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, préc., note 44, p. 11.

<sup>72</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 74.

<sup>73</sup> *Id.*



anodins sont importants. La forme de la table et les places attribuées à chaque partie sont des facteurs à prendre en considération. Par exemple, un négociateur assis au bout de la table aura une position de contrôle sur les négociations en raison de sa localisation.

Finalement, la bonne connaissance des autres interlocuteurs est un atout considérable, notamment lors du choix des stratégies de négociation à prendre. En effet, il est important de connaître les informations telles que : l'emploi occupé par la personne, son expérience en négociation, d'où elle vient, quelles sont ses études ou ses domaines de spécialisation, quelle est sa personnalité, etc. Les stratégies de négociations seront modulées en fonction des interlocuteurs à qui l'autre partie fait face.

#### Les stratégies relatives au négociateur

Certaines stratégies sont étroitement liées à la personne même du négociateur ou des négociateurs. Considérant que les caractéristiques à considérer sont très nombreuses, seules les plus importantes seront présentées. Les personnalités, la maîtrise du questionnement, la capacité d'écoute, la gestion du non verbal et la capacité d'argumentations sont les catégories qui seront présentées dans la présente section<sup>74</sup>.

La personnalité des négociateurs est un élément très important à considérer, principalement quant à l'objectif de la négociation. Une personne ayant une personnalité plus calme et axée sur la résolution de conflit sera à favoriser dans une situation de style de négociation axée sur la collaboration. Au contraire, une personne plus intransigeante et autoritaire pourrait être meilleure pour mener une négociation axée sur la confrontation. De plus, il est important de disposer d'une certaine balance au sein d'un groupe de négociateurs. En effet, il pourrait être pertinent d'avoir une personne avec une personnalité plus explosive et une autre avec une personnalité plus rationnelle afin de s'assurer de garder un équilibre dans la négociation<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 75 et 84 à 89.

<sup>75</sup> *Id.*, p. 75.

Le négociateur doit aussi avoir une bonne compréhension des diverses formes de questions qui peuvent être utilisées lors des négociations afin de bien saisir l'intention de son adversaire pour ses stratégies personnelles. Selon l'auteur Dupont, citant lui-même l'auteur Nierenberg, cinq buts aux questions posées existent : « attirer l'attention de l'interlocuteur, obtenir de l'information, donner de l'information, provoquer une réflexion et accélérer la conclusion »<sup>76</sup>. Le négociateur doit être en mesure de « sélectionner le bon contenu (quoi), la bonne manière (comment) et le bon moment (quand) »<sup>77</sup> pour bien interroger son adversaire. De plus, lors du moment où le négociateur sera tenu de répondre à une question de la partie adverse, il devra trouver le juste milieu entre la contribution à l'échange d'information et la divulgation d'informations en excès. Finalement, les questions formulées doivent être efficaces.

La capacité d'écoute du négociateur doit être extrêmement développée, et ce peu importe si le négociateur est dans un style de négociation de type confrontation ou de type collaboration. En effet, le négociateur se doit d'être très alerte par rapport aux réponses de son adversaire afin d'être en mesure, notamment, de déceler les stratégies utilisées par ce dernier. Selon l'auteur Dupont, la capacité d'écoute « "légitimise" la relation de négociation et elle est le point de départ d'un processus de recherche d'information et de vérification des hypothèses et des présomptions que fait tout négociateur »<sup>78</sup>.

L'aspect de la communication non verbale<sup>79</sup> est non négligeable. En effet, un négociateur aura un fort avantage sur l'autre partie s'il est en mesure d'interpréter les signes non verbaux envoyés par ses interlocuteurs. De plus, il est primordial que le négociateur soit apte à contrôler, autant que possible, cette expression non verbale afin de ne pas montrer ses émotions à son adversaire. Pour un maître du contrôle du non verbal, cela pourrait même devenir une stratégie à utiliser. Par exemple, une partie qui veut utiliser la technique

---

<sup>76</sup> *Id.*, p. 85.

<sup>77</sup> *Id.*

<sup>78</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 85.

<sup>79</sup> *Id.*

de la fausse concession pourrait jouer sur son non verbal afin de pousser son adversaire à croire que la concession a un réel effet sur elle alors que ce n'est pas le cas.

Finalement, pour la réussite d'une bonne négociation, un négociateur doit maîtriser l'art de l'argumentation<sup>80</sup>. Le sujet de l'argumentation étant extrêmement complet en lui-même<sup>81</sup>, il ne sera qu'effleuré dans les prochaines lignes. Le négociateur doit être conscient qu'il existe deux types d'argumentations : active et défensive. Dans le cadre de l'argumentation active, l'interlocuteur sera appelé à convaincre l'autre partie. Pour ce faire, il devra apporter des preuves et des explications à son adversaire de façon à persuader celui-ci. Plusieurs types de persuasions existent : la persuasion autoritaire (suggérer ou imposer), la persuasion libérale (proposer ou recommander) et la persuasion manipulatrice (insinuer)<sup>82</sup>. Ainsi, le négociateur devra choisir le bon type de persuasion en fonction de l'idée qu'il souhaite présenter à son adversaire. Afin de persuader l'autre partie, le négociateur devra utiliser des raisonnements tels que : « l'explication, l'analogie, l'induction logique, la déduction, l'hypothèse, l'alternative (notamment le dilemme) et le paradoxe »<sup>83</sup>. Certains trucs ont été répertoriés par l'auteur pour mener une bonne négociation active, notamment : faire parler l'autre en premier, utiliser l'analogie ou l'induction pour justifier une proposition et ordonner les arguments afin de les présenter du plus faible au plus fort.<sup>84</sup> En ce qui concerne l'argumentation défensive, elle consiste à ne pas admettre la validité de la proposition de la partie adverse en maintenant l'objection formulée au départ. Plusieurs types d'objections existent, par exemple : « les objections de principe, les objections sous forme d'excuses, les objections de dérobade, les objections de détail et les fausses objections »<sup>85</sup>. Quelques techniques sont également à préconiser compte tenu des différents

---

<sup>80</sup> *Id.*, p. 86.

<sup>81</sup> Voir sur le sujet : Jean BÉLANGER, *Technique et pratique de l'argumentation : comment discuter, convaincre, réfuter, persuader*, Paris, Dunod, 1970.

<sup>82</sup> C. DUPONT, préc., note 26, p. 86.

<sup>83</sup> *Id.*

<sup>84</sup> *Id.*, p. 87.

<sup>85</sup> *Id.*, p. 86 et 87.

types d'objection à formuler : « l'objection en retour, la reformulation infidèle, la référence à des témoignages, le silence, le report à plus tard et la reprise d'initiative par le jeu des questions »<sup>86</sup>. En résumé, le négociateur doit, dans toutes les situations auxquelles il sera confronté lors de la négociation, être en mesure de bien présenter et soutenir ses propositions, mais également d'offrir un contre-argumentaire convaincant lorsqu'une proposition de la partie adverse lui déplaît.

### **Conclusion**

Considérant l'ensemble des techniques de négociation susmentionnées ainsi que les différents aspects sur le déroulement de la négociation elle-même, la négociation d'une convention collective est un art en soi. Avant de maîtriser tous les aspects d'une négociation, les négociateurs et les juristes doivent s'investir et apprendre les différentes méthodes, mais également développer le style et les techniques de négociation qui leur conviennent le mieux en fonction, notamment, de leur personnalité. Le meilleur truc afin d'apprendre les rudiments de la négociation est d'assister à plusieurs négociations, dans des contextes variés et menés par différents types de négociateurs. Peu importe le style qui sera préconisé par une partie, il est nécessaire de garder en tête que les négociations devront toujours être menées de bonne foi<sup>87</sup>. Il existe une interrogation quant à l'obligation de mener la négociation de bonne foi : est-ce qu'elle restreint indûment la liberté des négociateurs qui ont un style axé sur la confrontation ? Selon moi, la créativité est l'un des meilleurs atouts d'un négociateur qui doit se conformer aux limites imposées. En effet, un bon négociateur devrait se servir de cette restriction afin de développer de nouvelles techniques plus efficaces, et peut-être même en migrant tranquillement d'un style axé sur la confrontation vers un style plus collaboratif.

---

<sup>86</sup> *Id.*, p. 87.

<sup>87</sup> *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 53 et art. 141.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### MONOGRAPHIES ET OUVRAGES COLLECTIFS

AMERICAN ASSEMBLY et L. ULMAN, *Challenges to Collective Bargaining*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967.

BEGIN, J. P. et E. F. BEAL. *The Practice of Collective Bargaining*, 8<sup>e</sup> éd., Homewood, Irwin, 1989.

BÉLANGER, J. *Technique et pratique de l'argumentation : comment discuter, convaincre, réfuter, persuader*, Paris, Dunod, 1970.

BERGERON, J.-G., et R. PAQUET, *La négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2006.

BERNATCHEZ, J.-C., *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*, éd. rev. et augm., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, *La convention collective : préparation et négociation*, Dossier - C F P, Montréal, Centre de formation populaire, 1978.

CORRY, D. J., *Negotiation: The Art of Mutual Gains Bargaining*, Aurora, Canada Law Book, 2000.

DESROCHERS, M., et Université de Montréal, *La négociation collective en question [Colloque, 6 et 7 novembre 1980]*, *Relations Industrielles*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 1980.

DUPONT, C., *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1982.

HÉBERT, G., *Négociation collective I : syllabus du cours Rei 1300*, nouv. éd. rev., mise à jour et augm., Montréal, Librairie de l'Université de Montréal, 1988.

HÉBERT, G., *Négociation et convention collective : introduction*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 1979.

HÉBERT, G., *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992.

JALETTE, P. et G. TRUDEAU, *La convention collective au Québec*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2011.

MALLETTE, N., *La gestion des relations du travail au Québec : le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, 1980.

ZARTMAN, W. I., *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Beverly Hills, Sage Publications, 1978.

### LÉGISLATION

*Code du travail*, RLRQ, c. C-27.