

LES PRATIQUES DE GESTION N° 6

LA NÉGOCIATION
REDÉFINIR LE SUCCÈS

Joseph Stanford

Centre canadien de gestion
Juin 1994

Canada

*Pour plus d'information ou pour obtenir des copies
supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la
recherche du Centre canadien de gestion*

*par téléphone au (613) 943-8370
ou par télécopieur au (613) 995-0286*

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas
nécessairement les vues du Centre canadien de gestion*

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1994
N° SC94-58/1994
ISBN 0-662-61164-0



Un mot du CCG

La négociation constitue l'une des activités les plus importantes des gestionnaires de la fonction publique. D'aucuns participent à des négociations officielles dans lesquelles les intérêts fondamentaux et l'efficacité du gouvernement fédéral sont en jeu. Un plus grand nombre encore d'entre eux sont engagés dans des négociations officieuses qui font partie intégrante de la vie et du travail quotidiens des gestionnaires. Gérer, c'est négocier.

Vu l'importance de la négociation dans l'art de la gestion publique, le Centre canadien de gestion a mis sur pied un Centre de négociations, de consultation et de gestion des conflits dont M. Joseph Stanford, ancien Sous-solliciteur général, est l'un des principaux artisans. Dans ce document, qui se fonde sur des textes théoriques de plus en plus nombreux ainsi que sur sa vaste expérience personnelle des négociations à l'échelon tant national qu'international, M. Stanford énonce certaines des composantes clés de ce processus. Il met en relief la possibilité de valoriser les enjeux pour toutes les parties à la négociation en mettant l'accent sur les intérêts plutôt que sur les positions, en organisant des séances de remue-méninges afin de trouver des solutions de rechange, en utilisant des normes objectives, en favorisant de bonnes relations et de ce fait,

l'écoute active, et en sachant à quel moment il faut s'engager, ou au contraire se retirer de la table de négociation.

M. Stanford examine également le rôle que la négociation joue au niveau des tâches courantes des gestionnaires de la fonction publique et propose à ceux-ci des moyens d'améliorer leur efficacité en développant leurs qualités de négociateur.

Ce document viendra s'ajouter à la série *Les pratiques de gestion* du CCG. Cette série vise à offrir aux gestionnaires de la fonction publique une orientation pratique et succincte quant à certaines des fonctions clés de la gestion ou à des innovations dans ce secteur. Nous serions très heureux que vous nous fassiez part de vos observations au sujet de cette publication ou de toute autre publication du CCG.

*Le directeur du Centre,
Ole Ingstrup*

*Le directeur de la recherche,
Ralph Heintzman*

Sommaire

Les gestionnaires sont en perpétuelle négociation, avec leurs supérieurs, leurs subalternes, leurs collègues et leurs clients. Ils négocient pour obtenir des ressources et un mandat ainsi que pour rallier leurs collaborateurs autour de la vision, des objectifs, des stratégies et des valeurs de l'organisation.

Les cadres de la fonction publique négocient avec toutes ces personnes et avec les autres intéressés au sujet de politiques et de programmes. Tout le processus d'harmonisation d'intérêts concurrents et parfois opposés, une fonction clé de l'administration publique, exige une constante prise de décisions par voie de négociation.

Les négociations mal menées sont plus longues, coûtent plus cher, donnent de moins bons résultats et alourdissent le fardeau des cadres supérieurs – à l'heure même de la «déstatisation», on délègue les affaires délicates vers le haut, de plus en plus loin des gens qui sont les plus touchés par la question et, par conséquent, seraient le mieux à même de la résoudre. En dernière analyse, ce sont les Canadiens qui, à titre de contribuables et de bénéficiaires des services gouvernementaux, font les frais de ces procédés inefficaces.

Il importe de bien comprendre ce qu'est le «succès» d'une négociation, qui se mesure tant à la qualité de l'entente conclue qu'à celle du processus par lequel on y est arrivé. La réalisation de gains supérieurs à ceux de la partie adverse et l'obtention du maximum d'avantages pour soi sont deux mesures très différentes de cette réussite. La première est, par définition, l'aboutissement d'une compétition, d'un jeu à somme nulle, où il y a parfois eu affrontement. Cette démarche risque d'être fort préjudiciable aux relations. L'autre repose sur la collaboration et la résolution collective de problèmes, les deux parties cherchant ensemble à obtenir plus qu'elles ne pourraient le faire si elles rivalisaient l'une avec l'autre. Elle favorise et renforce les bonnes relations professionnelles. Cette harmonie est importante pour la bonne marche de toute organisation, mais tout particulièrement de la fonction publique.

L'art de la négociation raisonnée crée une dynamique de concertation qui donne des résultats plus efficaces et efficients. D'où un processus décisionnel beaucoup plus fructueux dans le contexte de la fonction publique. La négociation raisonnée est axée sur les intérêts (plutôt que les positions) des parties. Elle permet à celles-ci de valoriser l'enjeu en découvrant les options les plus originales propres à servir leurs intérêts. Elle repose sur des critères objectifs de légitimité, ce qui évite l'habituel «bras de fer» et aide le négociateur à se défendre contre tout abus de pouvoir du camp adverse. Elle tient compte de l'incidence des relations sur la négociation. Elle attache une grande importance à la communication, particulièrement l'écoute attentive, afin que le négociateur puisse comprendre le point de vue de l'adversaire et qu'il y ait une recherche constructive de solutions au lieu d'un affrontement tumultueux. Enfin, elle encourage le négociateur à établir clairement, à évaluer de façon réaliste et à

améliorer la solution de rechange qu'il se réserve, sa porte de sortie.

Personne n'a jamais assez de temps pour se préparer à une négociation. La partie qui aura su utiliser très efficacement le peu de temps dont elle disposait à l'étape préparatoire aura un net avantage sur l'autre. Le cadre analytique de la négociation raisonnée peut grandement améliorer l'efficacité des préparatifs et le déroulement des pourparlers.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| <i>Un mot du CCG</i> | i |
| <i>Sommaire</i> | iii |
| I. Introduction | 1 |
| II. Analyser les négociations | 7 |
| III. Mise en pratique des principes : une étude de cas | 19 |
| IV. Le rôle de négociateur du gestionnaire de la fonction publique | 25 |
| V. Une analyse avantages-coûts | 31 |
| VI. Conclusions | 37 |
| <i>Notes</i> | 39 |
| <i>Bibliographie sommaire</i> | 41 |
| <i>À propos de l'auteur</i> | 43 |

I INTRODUCTION

Le vendredi 24 mai 1991, la Chambre des communes consacrait toute la journée à un débat d'urgence engendré par des allégations selon lesquelles le Solliciteur général du Canada avait menacé de retirer à la Gendarmerie royale du Canada les services de police provinciaux, territoriaux et municipaux qu'elle dispense dans huit des dix provinces, dans les deux territoires du Nord et dans près de deux cents municipalités. Le ministre aurait fait cette menace pour essayer de convaincre les provinces d'accepter une augmentation importante des sommes qu'elles versaient à l'État au titre des services de la GRC.

On pourrait éviter une bonne partie de cette dépense inutile de temps et d'argent si l'on comprenait mieux ce qui fait le succès d'une négociation.

Le Parlement, dont le temps est précieux, a consacré une journée entière à une question qui n'aurait jamais dû soulever une telle controverse! Voilà un exemple frappant de ce que coûtent des pratiques de négociation inopportunes, en l'occurrence pour le renouvellement des contrats

relatifs aux services de police de la GRC, pour une période de dix ans.

On pourrait éviter une bonne partie de cette dépense inutile de temps et d'argent si l'on comprenait mieux ce qui fait le succès d'une négociation, et la manière d'employer efficacement les outils d'analyse et de communication qui sont la clé de la réussite.

La négociation de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), les négociations collectives dans le secteur public et les démarches en vue de faire lever les barrières commerciales

interprovinciales ne sont que quelques exemples de négociations à grand retentissement au Canada. Toutefois, il est un processus de négociation beaucoup plus fréquent, qui ne fait pas la une : la conciliation et l'harmonisation constantes des intérêts, souvent divergents et parfois opposés, de différentes personnes et divers groupes de nos collectivités et de notre pays. C'est là une fonction de base du gouvernement. La façon dont nous menons ces échanges est un sujet qui mérite d'être approfondi et auquel nous devrions nous intéresser plus que nous ne l'avons fait jusqu'à ce jour.

Presque toutes les affaires d'intérêt public sont menées par voie de négociation. Aussi la qualité de l'administration publique dépend-elle dans une large mesure de la qualité des processus de négociation suivis.

Presque toutes les affaires d'intérêt public sont menées par voie de négociation. Aussi la qualité de l'administration publique dépend-elle dans une large mesure de la qualité des processus de négociation suivis. Il ne serait pas exagéré de dire que les pratiques et processus actuels laissent beaucoup à désirer.

«Le secret de la réussite...»

«Négociation» est, dans bien des milieux, un terme péjoratif. Il évoque une idée de lutte, d'affrontement, d'antagonisme, bref de jeu où il y a un gagnant et un perdant. Le but d'une négociation, selon cette acception populaire, est de gagner, la «victoire» se définissant comme le fait de l'emporter sur l'adversaire ou d'obtenir plus que lui. Si les ouvrages récents décrivent des approches permettant aux deux parties à la négociation de gagner, les reportages des médias sur des conflits et des négociations publiques à grand retentissement ainsi que nos efforts quotidiens en vue de régler des différends en milieu de travail n'en confirment pas moins que, pour la plupart d'entre nous, la négociation est une compétition et, dans bien des cas, un affrontement.

Pour la plupart d'entre nous, la négociation est une compétition et, dans bien des cas, un affrontement.

Pour certains, la négociation sans perdant est peu attrayante parce qu'elle comporte l'idée que les deux parties obtiennent tout ce qu'elles veulent, ce qui est évidemment absurde. D'autres, comme c'est le cas de presque nous tous un jour ou l'autre, se retrouvent dans des situations où ils ne veulent pas que l'adversaire ait part à la «victoire». Ils veulent coincer celui-ci, lui donner

enfin ce qu'il mérite! C'est souvent là un sentiment bien normal. Pourtant, à tout le moins, il n'y aurait aucun mal à nous arrêter pour évaluer rationnellement le prix que nous sommes peut-être en train de payer pour satisfaire cette envie durant une négociation, et pour nous demander s'il n'y aurait pas des exutoires moins coûteux.

Si notre objectif dans une négociation est de l'emporter sur notre adversaire, la négociation sera bel et bien un affrontement, un jeu à somme nulle, simplement parce que nous l'aurons définie comme telle.

Et si notre objectif n'était pas de l'emporter sur l'«adversaire», mais plutôt de *remporter le plus d'avantages possible pour nous-mêmes*? La différence peut paraître subtile, néanmoins elle est fondamentale. Elle mène à une toute autre façon de mener la négociation.

Les négociateurs les plus habiles sont ceux qui définissent le succès comme le fait non pas de triompher de leurs adversaires, mais de remporter le plus d'avantages possible pour eux-mêmes.

Voici une des conclusions les plus importantes des recherches sur la négociation qui ont été effectuées ces quinze dernières années à l'Université Harvard et ailleurs : les négociateurs les plus habiles sont ceux qui définissent le succès comme le fait non pas de triompher de leurs adversaires, mais de remporter le plus d'avantages possible pour eux-mêmes.

Dans l'immense majorité des situations de négociation, bien plus souvent que nous le pensons, les deux parties s'en tireront mieux si elles travaillent ensemble à l'élaboration de la meilleure solution possible à leur problème que si elles se font concurrence. Si vous voulez conclure un marché qui soit le plus avantageux possible pour vous, il faudra vous organiser, dans la plupart des négociations, pour que l'autre partie y trouve son compte elle aussi.

Quand la négociation se déroule selon cette dynamique, les négociateurs ne sont plus de simples adversaires qui se

Si vous voulez conclure un marché qui soit le plus avantageux possible pour vous, il faudra vous organiser, dans la plupart des négociations, pour que l'autre partie y trouve son compte elle aussi.

disputent la plus large part possible d'un enjeu fixe, la plus grosse part du «gâteau». Ce sont d'abord et avant tout des personnes qui, conjuguant leurs efforts pour résoudre un problème, cherchent à créer le plus gros gâteau possible – avant de s'entendre sur le partage équitable de celui qu'ils auront confectionné.

Chacune des deux manières de se représenter la négociation, soit sous forme de compétition ou sous forme de concertation, est valable dans des situations de négociation différentes. Il nous arrive de nous engager dans un véritable jeu à somme nulle : ce

que vous gagnerez, je le perdrai. Cependant, cela ne se produit pas aussi souvent que nous sommes portés à le croire. Dans presque toutes les situations, le jeu n'est pas à somme nulle. Il existe des solutions qui seront mieux adaptées aux intérêts de part et d'autre; c'est en collaborant que les parties auront le plus de chances de trouver la meilleure.

Pour analyser la situation et agir de façon à maximiser ses gains, un négociateur trouvera utile de bien connaître les principes et les outils analytiques qui sont aujourd'hui associés à la négociation raisonnée, fondée sur les intérêts.

II ANALYSER LES NÉGOCIATIONS

Dans leur ouvrage intitulé *Getting to Yes*¹, Fisher, Ury et Patton du *Harvard Negotiation Project* proposent un cadre pour l'analyse d'une négociation. Cette analyse sert de base aux préparatifs de la négociation et à la conduite des échanges de vues à la table; elle aide également à trouver le moyen de sortir des impasses qui, menant à l'affrontement, entraînent un gaspillage de temps et d'énergies.

Harmoniser les intérêts plutôt que les positions

Bien des négociations prennent la forme d'un échange initial de positions suivi d'un «ballet» de concessions.

La première chose à faire, c'est de déterminer les *intérêts* des parties, leurs besoins, leurs attentes, leurs désirs, leurs préoccupations, leurs craintes et tous les autres facteurs qui expliquent les positions qu'elles adoptent. Ce travail n'est pas aussi simple qu'il peut en avoir l'air. Bien des négociations prennent la forme d'un échange initial de positions suivi

d'un «ballet» de concessions. Les plus habiles à mener ce ballet finissent par «gagner» — en ce sens qu'ils l'emportent sur leur adversaire —, ce qui les aide peut-être à se donner bonne conscience, mais assure rarement à leurs clients tous les avantages qu'ils auraient pu retirer d'une approche différente.

Parce que nous sommes tellement habitués à négocier sur des positions, il est rare que nous prenions le temps de recueillir autant de renseignements utiles que possible sur les intérêts de l'autre partie. Souvent, ce qui est plus étonnant, nous n'approfondissons même pas nos propres intérêts autant qu'il serait bon de le faire.

Comprendre le point de vue de l'autre ne signifie pas qu'on le partage, mais plutôt qu'on sait à quelles préoccupations devra répondre toute solution que l'autre partie serait disposée à accepter et à mettre en oeuvre.

La domination du Sinaï est une des grandes questions qui ont fait l'objet des négociations de Camp David ayant abouti au traité de paix de 1979 entre Israël et l'Égypte. L'Égypte exigeait la restitution de chaque kilomètre carré du Sinaï. Israël revendiquait au moins la moitié orientale de ce territoire. Les positions étaient claires, fermes — et inconciliables.

Ce n'est qu'après avoir analysé les intérêts à l'origine de ces positions et les raisons pour lesquelles chaque partie faisait valoir tels ou tels droits, qu'on est parvenu à découvrir une solution à l'impasse. Bref, l'Égypte avait intérêt à recouvrer la souveraineté sur tout son territoire tandis qu'Israël avait avantage à protéger ses frontières contre la mobilisation de troupes égyptiennes. Le fait de restituer tout le Sinaï à l'Égypte, mais avec des restrictions quant à l'emplace-

ment des armements – opération supervisée par une force internationale – a donc satisfait les intérêts fondamentaux des deux parties. Les positions étaient inconciliables; les intérêts ne l'étaient pas.

Vu l'importance dans une négociation de bien comprendre les intérêts de l'autre partie, les excellents négociateurs sont la plupart du temps ceux qui ont le don de se mettre dans la peau de leur interlocuteur, de voir le problème avec ses yeux. Comprendre le point de vue de l'autre ne signifie pas qu'on le partage, mais plutôt qu'on sait à quelles préoccupations devra répondre toute solution que l'autre partie serait disposée à accepter et à mettre en oeuvre.

Créer un choix de solutions, valoriser l'enjeu

Le remue-ménages est une méthode de création collective très efficace pour valoriser l'enjeu dans une négociation.

Les négociateurs parfaitement conscients de leurs propres intérêts et de ceux de l'autre partie à une négociation sont beaucoup mieux à même de concevoir diverses façons de servir ces intérêts, d'imaginer un *choix* de solutions possibles. Si les négociateurs ont tous deux cette faculté de comprendre les intérêts en jeu – et assez confiance l'un dans l'autre –, ils seront capables de mener la recherche ensemble et il y

aura plus de chances qu'ils élaborent une solution offrant le maximum d'avantages à chacune des parties.

Le remue-ménages est une méthode de création collective très efficace pour valoriser l'enjeu dans une négociation. Il consiste à rechercher des options sans les évaluer. Voici la règle

de base à suivre dans un remue-méninges : chacun peut avancer des idées, qui n'engagent absolument à rien ou dont on ne discute même pas à ce stade, ce qui permet de donner libre cours à l'imagination, stimule la réflexion et fait jaillir toutes sortes d'idées qui ne verraient presque certainement jamais le jour dans une négociation sur des positions, caractérisée par la rivalité entre les forces en présence. Même les idées hardies peuvent provoquer des façons différentes d'envisager le problème et c'est souvent grâce à une nouvelle optique qu'on peut remplacer une solution simplement convenable par une autre de tout premier ordre.

L'importance de normes objectives

Négocier, c'est non seulement valoriser l'enjeu — élargir le gâteau —, mais aussi, bien entendu, réclamer sa part — déterminer la façon de diviser le gâteau.

Négocier, c'est non seulement valoriser l'enjeu — élargir le gâteau —, mais aussi, bien entendu, réclamer sa part — déterminer la façon de diviser le gâteau. Dans leur ouvrage intitulé *The Manager as Negotiator*, Lax et Sebenius traitent du dilemme du négociateur. «Les négociateurs doivent surmonter les inévitables tiraillements entre les forces unies pour accroître la valeur de l'enjeu au profit de tous et les forces rivales qui cherchent à se tailler la part du lion².»

Dans la négociation sur des positions, on assiste souvent à un bras de fer, à un choc de personnalités. Il n'est pas rare non plus que les deux processus de création et de revendication se déroulent en même temps. Quand cela se produit, la tension et

la rivalité entre les forces revendicatrices compromettent gravement la démarche créatrice. On oublie alors sur la table la valeur ajoutée à l'enjeu; la négociation aboutit à des résultats inférieurs.

Il est beaucoup plus facile de convaincre l'autre partie d'accepter une proposition si celle-ci se fonde sur des *critères objectifs*, indépendants de la volonté de l'un ou l'autre négociateur.

Un moyen de neutraliser, ou à tout le moins d'atténuer considérablement, cette conséquence négative de la revendication sur la dynamique de la négociation est d'éviter de transformer la démarche revendicatrice en un bras de fer, où les adversaires s'attendent inévitablement à ce qu'il y ait un perdant et un gagnant (comme cela arrive si souvent, il risque tout bonnement d'y avoir deux perdants et aucun gagnant). Il est beaucoup plus facile de convaincre l'autre partie d'accepter une proposition si celle-ci se fonde sur des *critères objectifs*, indépendants de la volonté de l'un ou l'autre négociateur.

Cette façon de procéder donne ainsi le sentiment aux deux parties d'avoir été traitées équitablement, et les critères aident les négociateurs à faire valoir le bien-fondé de la proposition auprès de leurs mandants.

Les lois, les règlements, les normes professionnelles, les usages dans l'industrie, le code de pratiques loyales telles que la réciprocité, et le code de conduite de la société sont autant d'exemples de critères objectifs, c'est-à-dire de critères dont la validité ne dépend pas de la volonté de l'une ou l'autre partie. Un négociateur qui croit avoir plus de pouvoir ou une plus forte personnalité que son vis-à-vis risque de chercher à transformer la négociation en un bras de fer ou une épreuve de

force. L'autre partie pourra amener les joueurs sur un terrain plus égal en invoquant des critères objectifs et les pouvoirs sur lesquels ceux-ci se fondent.

L'incidence des relations

Découvrir les intérêts respectifs, imaginer un choix de solutions possibles, puis choisir la meilleure d'entre elles permet aux parties de créer le maximum d'avantages pour elles-mêmes.

Découvrir les intérêts respectifs, imaginer un choix de solutions possibles, puis choisir la meilleure d'entre elles permet aux parties de créer le maximum d'avantages pour elles-mêmes et de se partager cet enjeu de manière que chacune ait le sentiment d'avoir été traitée équitablement. Cependant, le processus n'est pas facile. Il exige de la discipline et du professionnalisme. L'efficacité de la communication et la nature de la relation entre les parties sont sans doute les deux plus importants facteurs qui déterminent la qualité de ce processus et, par conséquent, de ses résultats.

Plus d'un négociateur fait face au dilemme suivant : pour mener à bien la présente négociation, je devrai me montrer très ferme sur le fond. Toutefois, si je tiens bon, ma *relation* avec l'autre négociateur en souffrira. Aussi dois-je choisir entre la victoire sur le fond (être un négociateur intransigeant, ou «dur») et le maintien d'une bonne relation (être un négociateur conciliant, ou «doux»). Il s'agit d'un dilemme particulièrement embarrassant quand nous devons négocier avec des gens à qui nous avons souvent affaire, par exemple en milieu de travail ou à la maison.

Voilà un faux dilemme. Non seulement le choix est inutile, mais nous risquons d'aboutir à des ententes inefficaces (c.-à-d. d'abandonner sur la table la valeur ajoutée à l'enjeu, sans qu'elle soit réclamée par aucune des parties) quand nous agissons comme s'il fallait choisir entre le fond et la relation. Une relation efficace est celle qui permet de venir à bout des problèmes :

«La mesure de l'efficacité d'une relation, c'est sa plus ou moins grande aptitude à résoudre les problèmes. Très efficace, elle permettra de trouver des solutions mutuellement avantageuses, équitables aux yeux des deux parties [...], en dépit d'appréciations et de systèmes de valeurs différents³.»

La relation efficace se fonde sur la compréhension et le respect mutuels, les bonnes communications, la fiabilité et la reconnaissance du droit de chaque partie de ne pas être d'accord avec l'autre, en toute bonne foi, sur le fond de la question.

La relation efficace se fonde sur la compréhension et le respect mutuels, les bonnes communications, la fiabilité et la reconnaissance du droit de chaque partie de ne pas être d'accord avec l'autre, en toute bonne foi, sur le fond de la question. Si un négociateur adopte cette conduite dans ses rapports avec l'autre partie, il est fort probable que celle-ci aura la même attitude à son égard. Il est possible également, sans faire de concessions sur le fond, d'agir de la même manière envers l'autre partie, ce qui améliore la relation.

Si vous adoptez cette ligne de conduite, l'autre partie sera mieux disposée à examiner le bien-fondé de vos intérêts. Elle aura beaucoup plus de

Pour rester en bons termes avec vos interlocuteurs dans une négociation, particulièrement les intransigeants, il vous faudra être résolu à dissocier questions relationnelles et questions de fond.

mal à vous persuader d'«acheter» la bonne entente avec des concessions sur le fond si vous montrez que vous êtes capable de dissocier clairement questions de fond et questions relationnelles, et d'envisager les unes et les autres de manière constructive.

Pour rester en bons termes avec vos interlocuteurs dans une négociation, particulièrement les intransigeants, il vous faudra être résolu à dissocier questions relationnelles et questions de fond. Pesez bien l'intérêt à long terme que présente pour vous une bonne relation, puis montrez-vous

constructif à l'égard de l'établissement d'une telle relation, peu importe la façon dont vous percevez la conduite de l'autre partie – sans toutefois sacrifier les questions de fond à la relation.

À l'écoute de l'autre

La *communication* est le deuxième facteur qui détermine la qualité du processus de valorisation de l'enjeu dans une négociation. De toute évidence, les échanges seront plus faciles si la confiance règne car chacun sera prêt à partager plus de renseignements, en s'inquiétant moins de ce que sa franchise puisse se retourner contre lui. Toutefois, la plupart du temps le climat de confiance ne se crée pas d'entrée de jeu. Pour en arriver là, il importe de savoir communiquer. Et, tout particulièrement, *écouter*.

C'est à leur éloquence que les cadres performants doivent en partie leurs succès : ils savent exprimer leurs positions en termes clairs et précis, d'un ton persuasif. Pour maîtriser l'art de la communication, d'ailleurs, on cherche depuis toujours à développer avant tout l'aptitude à s'exprimer oralement et par écrit.

En matière de communication, ce n'est pourtant pas la facilité de parole, mais l'aptitude à prêter l'oreille aux autres qui est l'habileté la plus importante chez un bon négociateur.

En matière de communication, ce n'est pourtant pas la facilité de parole, mais l'aptitude à prêter l'oreille aux autres qui est l'habileté la plus importante chez un bon négociateur.

Nous avons tendance à considérer le temps de parole de l'autre partie comme son « temps d'antenne », période durant laquelle nous sommes sur la défensive. Notre principale activité pendant que l'autre parle, qu'il a l'initiative, c'est de chercher à déceler les failles dans ses propos afin de commencer à organiser notre riposte. Nous n'écoutons pas tant pour comprendre que pour préparer notre contre-offensive, notre réfutation.

Pourtant, le fait d'écouter nos interlocuteurs pour les comprendre et de leur laisser voir qu'ils ont été bien compris accroît notre pouvoir de négociation. L'écoute attentive améliore notre capacité d'influencer notre interlocuteur et nous permet de transformer des situations chargées d'émotion, ou des dialogues de sourds en échanges rationnels où il est possible de résoudre les problèmes.

Ce genre d'écoute n'est pas facile à pratiquer. Il exige que nous nous efforcions de comprendre l'autre, chose difficile à

faire à moins que nous soyons convaincus que cela améliorera notre pouvoir de négociation et servira nos intérêts. Il faut être maître de soi pour faire taire la voix intérieure qui réfute à mesure les arguments de l'interlocuteur. (Quand deux voix se font entendre en même temps, il est impossible de comprendre l'une ou l'autre; préparer notre réplique pendant que l'autre a la parole ne constitue donc pas non plus une bonne technique de réfutation.)

Le moment décisif : s'engager ou se retirer

Quand les intérêts ont été explorés à fond et qu'on a imaginé un choix de bonnes solutions, puis retenu la meilleure d'entre elles, le moment est venu de prendre une décision. Il s'agit pour chaque partie de décider si l'option optimale sur laquelle on est parvenu à s'entendre vaut mieux que la meilleure voie qui s'offre à elle en l'absence d'accord. Dans

l'affirmative, les deux parties devront *conclure* un accord *ferme*; dans le cas contraire, chacune se rabattra sur la meilleure *solution de rechange* pour elle.

Quand les intérêts ont été explorés à fond et qu'on a imaginé un choix de bonnes solutions, puis retenu la meilleure d'entre elles, le moment est venu de prendre une décision.

On ne devrait prendre d'engagement qu'au terme du processus, après avoir exploré les intérêts et établi toutes les solutions pouvant les satisfaire. Une des raisons pour lesquelles la négociation sur des positions est si inefficace est qu'elle oblige le négociateur à s'engager à l'égard de chaque option (position ou concession) qu'il propose.

Si chacun n'avance que des solutions à l'égard desquelles il est prêt à s'engager avant d'avoir exploré à fond les intérêts en jeu, le groupe mettra en réalité un frein à son imagination créatrice. Il se privera d'options originales et, une fois l'accord conclu à l'issue de la négociation, la valeur ajoutée à l'enjeu restera sur la table, aucune des deux parties ne l'ayant réclamée.

Une des choses les plus importantes à faire au stade préparatoire consiste à déterminer ce qui arrivera si on ne parvient pas à un accord. Quel parti prendrez-vous pour satisfaire vos intérêts à défaut d'une entente? Y a-t-il moyen d'améliorer cette solution de rechange? Il faudra avoir répondu à ces questions pour juger si vous accepterez l'accord sur la table à la fin de la négociation. Si l'offre n'est pas aussi bonne que votre meilleure solution de rechange, il est évident que vous devriez la refuser. Vous ne pourrez porter ce jugement qu'après vous être fait une nette idée de ce que serait votre meilleure porte de sortie.

Les négociateurs efficaces...

- ne cherchent pas à «gagner», mais plutôt à s'en tirer le mieux possible;
- s'occupent surtout de satisfaire les intérêts des deux parties;
- considèrent le processus comme un processus de résolution des problèmes avec l'autre partie;
- fondent la négociation sur des critères objectifs tels que les lois, les normes ou les pratiques;
- cherchent à établir des relations de travail positives avec l'autre partie;
- écoutent afin de comprendre et non pas de réfuter les propos;
- sont disposés à poursuivre la meilleure solution de rechange s'il est impossible d'en arriver à une entente.

Il vous faudra également évaluer le mieux possible la solution de rechange de votre interlocuteur, car il se posera la même question au sujet de la vôtre. À moins que le marché ne soit plus avantageux pour lui que sa meilleure porte de sortie, il est presque certain qu'il le refusera. Il s'agit donc de déterminer à quel point le marché devra servir les intérêts de l'autre partie pour être accepté.

III MISE EN PRATIQUE DES PRINCIPES : UNE ÉTUDE DE CAS

La négociation fédérale-provinciale au sujet du renouvellement des contrats de services de police de la GRC pour une période de dix ans offre un exemple intéressant de l'application de quelques-uns des principes exposés ici.

Il a été question plus haut de la négociation fédérale-provinciale au sujet du renouvellement des contrats de services de police de la GRC pour une période de dix ans. Ce cas offre un exemple intéressant de l'application de quelques-uns des principes exposés ici.

La principale question en jeu était d'ordre financier. Pour avoir droit aux services de police provinciaux et territoriaux de la GRC, huit provinces et deux territoires versent au gouvernement fédéral une somme d'argent établie selon une formule qui les oblige à payer un pourcentage d'un prix de base. Le prix de base est un peu arbitraire en ce qu'il ne comprend

pas la totalité des coûts réels de prestation des services.

Les deux parties avaient fermement établi leurs positions avant l'ouverture de la négociation. En négociant des ententes de renouvellement antérieures, le gouvernement fédéral avait réussi à persuader les administrations contractantes d'augmenter leur quote-part, qui était passée d'environ 50 p. 100 à 70 p. 100 du prix de base. Selon la position fédérale dans la présente négociation, il fallait hausser encore la quote-part provinciale, qui aurait atteint 85 p. 100. Les administrations contractantes, déjà frappées par une série de mesures budgétaires fédérales – l'État, d'après elles, leur «refilait» ses dépenses –, étaient résolues à éviter toute majoration de leur quote-part.

Il en résulta une impasse qui dura environ un an et demi. De malentendus en récriminations, le dialogue fédéral-provincial dégénéra au point d'aboutir à l'allégation qui provoqua le débat d'urgence à la Chambre.

Après que ces positions eurent d'abord été fermement établies, les parties se réunirent pour leur première séance de négociation. La rencontre dura environ une heure, juste le temps pour les représentants des provinces et des territoires de faire savoir qu'ils n'étaient pas même autorisés à parler d'une hausse de leurs quotes-parts et pour le gouvernement fédéral de répondre qu'il ne pouvait négocier si on lui imposait une telle restriction.

Il en résulta une impasse qui dura environ un an et demi. De malentendus en récriminations, le dialogue fédéral-provincial dégénéra au point d'aboutir à l'allégation qui provoqua le débat d'urgence à la Chambre. Cette période d'altercations acrimonieuses et stériles n'aurait jamais dû avoir lieu.

Y avait-il des *options*? Y avait-il d'autres moyens de satisfaire l'intérêt fédéral que l'augmentation de la quote-part des provinces et des territoires?

D'après la position fédérale, établie avant l'ouverture des négociations, les provinces et les territoires devaient augmenter leurs quotes-parts de 15 p. 100. Les *intérêts* sur lesquels se basait cette position étaient presque exclusivement financiers. Le recouvrement de coûts supérieurs pour les services de la GRC faisait partie du plan visant à combler le déficit de l'État. Les provinces et les territoires, quant à eux, tenaient à réduire au minimum toute hausse de coût, mais

avaient également intérêt à se voir fournir des services de police plus étendus aux termes du marché.

Y avait-il des *options*? Y avait-il d'autres moyens de satisfaire l'intérêt fédéral que l'augmentation de la quote-part des provinces et des territoires? Mais oui! Le plus évident : inclure une plus grande partie des coûts réels de prestation des services dans le prix de base auquel s'appliquait la formule de calcul de la quote-part.

Y avait-il des *critères* ou des normes objectives d'après lesquels on pouvait établir si l'une de ces options avait des chances d'être plus acceptable que l'autre? Là encore, la réponse est «oui». Aucun facteur objectif ne pouvait justifier une augmentation des points de pourcentage. La hausse exigée étant essentiellement arbitraire, l'autre partie interpréta tout bonnement le message du gouvernement fédéral comme suit : «Nous voulons plus d'argent!» Rien d'étonnant à ce qu'elle ait répondu : «Nous ne voulons pas vous en donner davantage!» La «négociation» devint un simple bras de fer. Ayant déjà l'impression d'avoir été victimes de mesures antérieures de

Deux critères permettent de juger du succès de la négociation : la qualité des décisions auxquelles on est parvenu, ainsi que la dépense de temps et d'énergie qu'a exigée le processus de négociation et de décision.

«délestage», les provinces et les territoires étaient bien décidés à ne pas se faire refiler de nouvelles dépenses par l'État.

Cependant, les négociateurs provinciaux et territoriaux, à l'instar de leurs mandants du Trésor et des Finances, accueillirent mieux une proposition visant à inclure dans le prix de base les coûts additionnels réellement engagés pour la prestation des services de la GRC. Le message reçu : «La formule de partage des frais devrait se baser sur les coûts réels de la prestation des services.» Les gens aiment être traités équitablement et l'immense majorité d'entre eux aiment également sentir

qu'ils rendent la pareille aux autres. Quand une option se fonde sur les principes de l'équité, il y a des chances qu'elle se heurte à moins de résistance.

Deux critères permettent de juger du succès de la négociation : la qualité des décisions auxquelles on est parvenu, ainsi que la dépense de temps et d'énergie qu'a exigée le processus de négociation et de décision. Les négociations des contrats de la GRC se sont bien déroulées d'après le premier critère, mais ont laissé beaucoup à désirer d'après le second.

Aux termes de l'accord finalement intervenu, les quotes-parts restaient les mêmes, mais on ajoutait de nouveaux éléments au prix de base. Le Conseil du Trésor avait entièrement atteint l'objectif financier qu'il s'était fixé pour la négociation. Les deux parties étaient tellement satisfaites du résultat que l'entente fut conclue pour vingt ans, au lieu de la période

habituelle de dix ans. Les dix-huit mois d'échanges acrimonieux ayant précédé la période de véritable négociation ont néanmoins coûté des millions de dollars à l'État, vu les dépenses inutiles de temps et d'efforts (dont les frais du débat parlementaire) et surtout le manque à recouvrer par le gouvernement fédéral car l'ancienne entente, moins avantageuse (pour Ottawa), a dû être prolongée d'un an pendant que les négociations piétinaient.

IV LE RÔLE DE NÉGOCIATEUR DU GESTIONNAIRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Nous avons tous tendance à nous représenter la négociation comme un processus structuré d'échanges se rapportant aux conventions collectives, à la limitation des armements, au commerce international, à la réforme constitutionnelle ou au règlement d'importantes poursuites en justice. Ces

La réalité, toutefois, c'est que nous sommes tous des négociateurs. Plus nous serons habiles à influencer autrui, mieux nous réussirons à atteindre nos objectifs et ceux des personnes que nous représentons.

démarches, qu'il s'agisse de traiter avec des syndicats ou de discuter de sécurité internationale, nous les confions à des gens qui sont à la fois experts sur le fond de la question et rompus aux usages en matière de négociation dans la culture appropriée.

La réalité, toutefois, c'est que nous sommes tous des négociateurs. Nous négocions pour arriver à nos fins notre vie durant, à la maison, au travail, au jeu. Dans tous ces contextes, nous cherchons sans cesse à

Vision, leadership, encadrement, mentorat et habilitation sont les maîtres mots en gestion moderne. Aujourd'hui, le gestionnaire doit être capable d'amener les membres de son équipe à se rallier autour de la mission, des valeurs et des stratégies organisationnelles.

amener les autres à agir dans le sens de nos objectifs personnels et professionnels. Plus nous serons habiles à influencer autrui, mieux nous réussirons à atteindre nos objectifs et ceux des personnes que nous représentons.

Pour nos besoins, nous nous arrêterons ici au contexte de la fonction publique. Nous avons l'habitude, à titre de gestionnaires, de réaliser nos objectifs en exerçant les pouvoirs qui nous étaient délégués au sein d'une hiérarchie. Cependant, l'expérience des autres a révélé qu'avec des effectifs modernes, particulièrement les effectifs professionnels d'aujourd'hui, il y a de meilleures façons de mobiliser nos collaborateurs, de stimuler l'énergie créatrice et l'enthousiasme des gens sur qui nous comptons pour arriver à des

résultats, c'est-à-dire les exécutants, chargés de mettre les programmes en oeuvre. Si nous négligeons d'apprendre et d'utiliser ces nouvelles méthodes, nous nous ferons devancer, sur un marché du travail de plus en plus compétitif, par des concurrents qui, eux, les appliquent.

[...] la négociation est inhérente aux tâches de gestion auxquelles sont associés des supérieurs et des subalternes en plus des personnes ne faisant pas partie de la filière hiérarchique [...] les gestionnaires négocient des objectifs, des pouvoirs et des ressources (mandats) avec des supérieurs de leur organisme et d'ailleurs et [...] ils

négocient avec des subalternes et des collaborateurs à l'extérieur de la filière hiérarchique pour obtenir les résultats souhaités⁴.»

Vision, leadership, encadrement, mentorat et habilitation sont les maîtres mots en gestion moderne. Aujourd'hui, le gestionnaire doit être capable d'amener les membres de son équipe à se rallier autour de la mission, des valeurs et des stratégies organisationnelles. Cette adhésion ne saurait être imposée : elle ne se commande pas, elle se négocie.

Dans la fonction publique, la gestion moderne exige qu'on consulte les parties prenantes afin d'élaborer un choix de politiques le mieux adaptées aux intérêts des différents secteurs de la collectivité.

La gestion moderne comporte l'utilisation rationnelle de ressources qui se font rares.

L'affectation des ressources dans un organisme est une des questions les plus importantes et les plus délicates qu'un gestionnaire ait à négocier. La qualité des décisions prises en la matière et l'efficacité du processus décisionnel auront une grande incidence sur le «résultat net» de l'organisme, qu'il apparaisse dans le compte de profits et pertes ou à l'évaluation des services dispensés au grand public.

Dans la fonction publique, la gestion moderne exige qu'on consulte les parties prenantes afin d'élaborer un choix de politiques le mieux adaptées aux intérêts des différents secteurs de la collectivité. Ces intérêts sont souvent divergents et parfois contradictoires. La méthode de résolution des conflits basée sur les intérêts se prête particulièrement bien au processus décisionnel en matière de politique gouvernementale. Nombre de consultations publiques

La gestion moderne aux échelons supérieurs de la fonction publique consiste presque uniquement en une série de négociations ou de médiations et, quelquefois, d'arbitrages.

comprennent un large volet négociation. Avant de prendre une décision stratégique, l'État cherche à recueillir non seulement le point de vue des intéressés, mais également leur adhésion. Cette dernière, là où elle est réalisable, ne se commande pas; elle se négocie.

La gestion moderne aux échelons supérieurs de la fonction publique consiste presque uniquement en une série de négociations ou de médiations et, quelquefois, d'arbitrages. Tous les cadres supérieurs ne connaissent que

trop bien le problème de la délégation vers le haut. Incapables de s'entendre, les fonctionnaires qui se trouvent le plus près du niveau d'exécution s'en réfèrent aux chefs. À l'heure de la déstratification, où les paliers de gestion sont moins nombreux, les cadres supérieurs peuvent encore moins tolérer qu'autrefois qu'on abuse ainsi de leur temps.

Si un gestionnaire constate que ses subalternes lui renvoient les questions sur lesquelles ils n'arrivent pas à s'entendre, il pourra alléger son fardeau ainsi qu'améliorer la qualité et l'efficacité des décisions de son équipe en profitant de ces occasions non pas pour trancher lui-même le différend, mais pour s'en faire le médiateur. Au début, il lui faudra consacrer un peu plus de temps à ses subalternes, à qui il servira de guide afin qu'ils apprennent à chercher des solutions à leurs différends dans un esprit constructif.

Cet investissement rapportera au gestionnaire : à la longue, il y aura moins de différends qui aboutiront sur son bureau. Voilà des occasions qui favorisent l'apprentissage le plus

efficace qui soit, celui qui a lieu en situation de travail. Le gestionnaire pourra donner cette formation sur le tas en moins de temps (plus faible investissement) et avec plus de succès (rendement plus élevé) s'il comprend bien lui-même les techniques d'analyse et de communication utiles pour négocier des décisions judicieuses de main de maître.

V UNE ANALYSE AVANTAGES-COÛTS

Le plaidoyer en faveur de la négociation au profit des deux antagonistes fait un peu l'effet d'un appel à l'idéalisme. Une formule miracle pour que tout le monde gagne? Si vous essayez ce genre de truc dans la vraie vie, les négociateurs impitoyables vous feront mordre la poussière!

Dans l'immense majorité des situations où nous aurons à négocier, chacun obtiendra plus d'avantages pour lui-même s'il choisit la voie de la *concertation* plutôt que celle de la *compétition*.

Chez ceux qui croient vraiment que «si seulement nous pouvions avoir des échanges francs et honnêtes et collaborer, nous pourrions venir à bout de n'importe quel problème», un appel à l'altruisme suffirait peut-être pour stimuler le goût d'acquérir de nouvelles techniques. La majorité d'entre nous, toutefois, qui ne croyons à rien de la sorte, aurions besoin d'un autre aiguillon pour nous inciter à prendre le temps et la peine de nous perfectionner dans l'art de la négociation raisonnée.

La négociation raisonnée aboutit à de *meilleures décisions*, c'est-à-dire des décisions mieux adaptées aux besoins des parties.

Cette motivation, c'est d'abord et avant tout l'intérêt personnel. Dans l'immense majorité des situations où nous aurons à négocier, chacun obtiendra plus d'avantages pour lui-même s'il choisit la voie de la *concertation* plutôt que celle de la *compétition*. Il en sera ainsi, que l'autre partie adopte ou non la même approche, mais le négociateur sera probablement obligé de faire de plus grands efforts si la négociation sur des positions entre forces

rivales est la seule que connaisse son interlocuteur.

Trois autres grands avantages de la négociation raisonnée sont particulièrement utiles dans la fonction publique :

- La négociation raisonnée aboutit à de *meilleures décisions*, c'est-à-dire des décisions mieux adaptées aux besoins des parties. Elle permet d'explorer plus à fond les intérêts en jeu; les parties s'efforcent d'élaborer un choix d'ententes aptes à satisfaire autant que possible ces intérêts. Le processus accroît les gains possibles, élargit le «gâteau» au lieu de le rapetisser.
- Les processus qui mènent à ces meilleures décisions *sont moins longs et moins coûteux*. La négociation des contrats de la GRC est un exemple à grande échelle, mais, sans trop y réfléchir, nous pourrions citer des altercations coûteuses et stériles qui, dans notre propre travail quotidien, entraînent de folles dépenses de temps. Il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi. À nous de choisir une voie plus rapide.
- Le processus de résolution des différends peut renforcer au lieu d'affaiblir les *relations* entre les interlocuteurs, dont les

échanges seront encore plus fructueux par la suite. Dans la fonction publique, nous sommes appelés à avoir de nouveau affaire à presque tous les gens avec qui nous négocions. Si nos rapports avec les parties aux négociations sont tendus, la qualité de nos décisions actuelles et futures s'en ressentira. Toutefois, si nos négociations améliorent les relations avec nos interlocuteurs en créant un climat propice à la résolution collective de problèmes, notre collaboration n'en sera que meilleure dans l'avenir.

Il importe pour les fonctionnaires d'être capables de traiter d'affaires délicates avec fermeté et en toute objectivité, sans hypothéquer à long terme leurs relations personnelles et professionnelles.

Il importe pour les fonctionnaires d'être capables de traiter d'affaires délicates avec fermeté et en toute objectivité, sans hypothéquer à long terme leurs relations personnelles et professionnelles.

Ces atouts sont-ils exagérés? La méthode offre-t-elle tant d'avantages dans la vie réelle? La *Harvard Business School* a récemment décidé d'inscrire à son programme de MBA, pour les étudiants de première année, un cours obligatoire sur la négociation raisonnée. Le monde des affaires, peut-on en conclure, juge qu'il est bon sur le plan administratif et commercial de négocier dans l'harmonie. Ce mode de négociation peut vraiment améliorer le résultat net.

Si tels sont les avantages, quels en sont les coûts, les inconvénients? Il faut avant tout que les adeptes de cette méthode de résolution de problèmes soient prêts à rechercher et à trouver eux-mêmes la meilleure solution possible, sans s'en remettre à la décision de quelqu'un d'autre.

Nous sommes tous à court de temps. La partie qui utilise au mieux le peu de temps à sa disposition au stade préparatoire aura un net avantage sur l'autre. Le temps consacré aux préparatifs n'est pas tant une dépense qu'un investissement.

Il nous arrive trop souvent de liquider des affaires épineuses en les refilant à d'autres. Au patron, aux avocats, même au juge. Nous voulons nous débarrasser du problème et laisser quelqu'un d'autre en venir à bout à notre place. En règle générale, on y apportera une solution, mais pas aussi heureuse que celle qui serait venue des personnes directement intéressées, mieux au courant de l'affaire. Soumettre un litige à la décision d'un tiers permettra peut-être de sortir d'une impasse et d'économiser du temps, sauf que l'issue risque fort d'être moins appropriée que celle que les parties elles-mêmes auraient pu trouver. Les parties auront en outre

moins à coeur d'exécuter la décision d'un tiers que d'appliquer une solution sur laquelle elles se seraient elles-mêmes entendues.

De plus, la négociation raisonnée oblige ceux qui la pratiquent à employer aussi rationnellement que possible le temps dont ils disposent à l'étape des préparatifs. La méthode offre des outils et des techniques à cette fin. Nous sommes tous à court de temps. La partie qui utilise au mieux le peu de temps à sa disposition au stade préparatoire aura un net avantage sur l'autre. Le temps consacré aux préparatifs n'est pas tant une dépense qu'un investissement. Un investissement qui rapporte : les pourparlers sont plus efficaces et aboutissent à un meilleur résultat; la négociation, en conséquence, est moins longue. Quelques jours de préparatifs plus adéquats au début des négociations des contrats de la GRC auraient sans aucun doute évité

par la suite des mois de tergiversations, sans compter une journée entière de débat au Parlement.

Enfin, et c'est peut-être ce qu'elle a de plus exigeant, la présente approche oblige le négociateur à faire preuve d'autodiscipline pour garder le cap sur l'objectif de la négociation et ne pas dévier de l'itinéraire qu'il s'est fixé. Dans les simulations que nous organisons en atelier, il n'est pas rare que des négociateurs, même chevronnés, s'étonnent de voir à quel point leurs desseins personnels (souvent liés à leurs sentiments envers l'autre négociateur) se heurtent à leurs intentions professionnelles. Quand le négociateur obéit à ses impulsions, c'est le client – le ministère ou l'organisme fédéral et, finalement, la population – qui en fait les frais.

Il est difficile de ne pas perdre le nord dans les situations tendues, parfois houleuses, où les gens s'affrontent. Cependant, il y a des moyens d'engager le dialogue de manière à rendre la tâche moins ardue, pour

La négociation raisonnée...

- met l'accent sur les intérêts des parties plutôt que sur les positions de négociation de celles-ci;
- crée la valeur en déterminant les solutions les plus novatrices qui permettraient de satisfaire aux intérêts des parties;
- reconnaît l'incidence des relations sur la négociation;
- tient compte de l'importance de la communication, tout particulièrement de l'écoute active;
- transforme une rencontre émotionnelle et conflictuelle en une séance constructive de résolution des problèmes;
- encourage une évaluation claire et réaliste de la solution de rechange à une entente;
- favorise la dynamique de groupe et des résultats plus efficaces et efficaces.

transformer un tête à tête tumultueux en une recherche constructive de solutions.

VI CONCLUSIONS

- Nous sommes tous des négociateurs. La négociation fait partie intégrante de la gestion.
- Les techniques de négociation des fonctionnaires ont une grande incidence sur la qualité des décisions qu'ils prennent et sur l'efficacité des processus décisionnels de l'État.
- L'emporter sur l'autre partie et négocier pour remporter le plus d'avantages possibles pour vous-même sont deux objectifs de négociation différents.
- Nombre de situations où il semble devoir y avoir un gagnant et un perdant offrent des possibilités de gains communs. Si les parties s'engagent dans la négociation comme des forces rivales se livrant à un jeu à somme nulle, elles abandonneront sur la table la valeur ajoutée à l'enjeu qu'elles auraient pu partager.
- Dans l'immense majorité des cas, il vaut mieux collaborer avec le négociateur adverse que de l'affronter ou d'entrer en concurrence avec lui. Vous avez intérêt à veiller à ce que l'autre partie retire elle aussi des avantages de la négociation.
- Mieux vous connaîtrez les techniques de la négociation raisonnée, qui vise à satisfaire les deux parties, plus vous

aurez plus de chances de maximiser vos gains à la table de négociation.

- Les questions relatives aux politiques gouvernementales et à la gestion des affaires publiques se prêtent particulièrement bien à la négociation raisonnée suivant les méthodes qu'on utilise pour trouver des solutions aptes à satisfaire toutes les parties à un conflit.
- Si la négociation raisonnée, fondée sur les intérêts, est aussi efficace que nous l'avons vu ici, tout gestionnaire de la fonction publique aurait avantage à en connaître les principes et les techniques. L'utilisation de ces techniques assurera aux Canadiens, à moindre coût, une meilleure gestion des affaires publiques.

Notes

1. *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*, 2^e éd., Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton, New York, Penguin Books, 1991.
2. *The Manager as Negotiator : Bargaining for Cooperative and Competitive Gain*, David A. Lax et James K. Sebenius, New York, The Free Press (division de Macmillan), 1986, p. 6.
3. *D'une bonne relation à une négociation réussie*, Roger Fisher et Scott Brown, Paris, Édition du Seuil, 1991, pp. 26 et 27.
4. *The Manager As Negotiator : Bargaining for Cooperative and Competitive Gain*, David A. Lax, James K. Sebenius, New York, The Free Press (division de Macmillan), 1986, p. 264.

Bibliographie sommaire

Carpenter, Susan L. et W.J.D. Kennedy. *Managing Public Disputes : A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. San Francisco : Jossey-Bass, 1988, 293 pages.

Fisher, Roger et Scott Brown. *D'une bonne relation à une négociation réussie*. Paris : Édition du Seuil, 1991.

Fisher, Roger, William Ury, et Bruce Patton. *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*. 2^e éd., New York : Penguin Books, 1991, 200 pages.

Goldberg, Stephen B., Frank E.A. Sander, et Nancy H. Rogers. *Dispute Resolution : Negotiation, Mediation, and Other Processes*. 2^e éd., Boston, Mass. : Little, Brown, 1992.

Lax, David A. et James K. Sebenius. *The Manager As Negotiator : Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York : The Free Press (division de Macmillan), 1986, 395 pages.

Lewicki, Roy J. et Joseph A. Litterer. *Negotiation*. Homewood, Ill. : R.D. Irwin, 1985, 368 pages.

- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Mass. : Belknap Press de Harvard University Press, 1982, 373 pages.
- Singer, Linda R. *Settling Disputes : Conflict Resolution in Business, Families, and the Legal System*. Boulder, CO : Westview Press, 1990, 196 pages.
- Stulberg, Joseph B. *Taking Charge/Managing Conflict*. Lexington, Mass. : Lexington Books, 1987, 175 pages.
- Susskind, Lawrence et Jeffrey Cruikshank. *Breaking the Impasse : Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York : Basic Books, 1987, 276 pages.
- Ury, William. *Getting Past No : Negotiating with Difficult People*. New York : Bantam Books, 1991, 161 pages.
- Ury, William, Jeanne M. Brett, et Stephen B. Goldberg. *Getting Disputes Resolved : Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco : Jossey-Bass, 1988, 201 pages.

À propos de l'auteur

La carrière de M. Joseph Stanford dans la fonction publique fédérale a débuté il y a plus de trente ans quand, après avoir exercé le droit à Calgary, il entre au ministère des Affaires extérieures en 1960. Il est affecté successivement à Paris, à Kingston (Jamaïque) et à Bonn, il est ensuite détaché auprès du Bureau de l'aide extérieure (prédécesseur de l'ACDI) puis revient à l'administration centrale des Affaires extérieures où il occupe un poste au Secteur des affaires juridiques et au Secteur de la politique commerciale.

En 1979, il est nommé ambassadeur du Canada en Israël et Haut-commissaire du Canada à Chypre. Affecté à l'administration centrale du ministère, il y occupe les postes supérieurs suivants : Sous-secrétaire adjoint des relations avec les États-Unis, Sous-ministre adjoint pour l'Afrique et le Moyen-Orient, Sous-ministre adjoint pour l'Europe et Sous-secrétaire d'État adjoint aux Affaires extérieures. De 1988 à 1993, il est Sous-solliciteur général du Canada.

M. Stanford a participé directement à plusieurs importantes négociations bilatérales et multilatérales internationales portant sur des questions juridiques et des questions touchant à la politique commerciale et à la question de prolifération nucléaire ainsi qu'à la mise sur pied d'organisations internationales. En

tant que Sous-solliciteur général, poste qui l'amenait à assumer des responsabilités dans les domaines du maintien de l'ordre, des services correctionnels et de la sécurité nationale, il a participé à des séances de négociations et à la gestion des conflits au Canada. En 1993, M. Stanford s'est joint au personnel du CCG en tant que chercheur invité principal en matière de négociations, consultation et gestion des conflits.

Publications du CCG en gestion publique

Numéro:

Les conférences John L. Manion

- P36F La Conférence John L. Manion, 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler* (à paraître)
- P20F La Conférence John L. Manion, 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion, 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion, 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

L'éthique et les valeurs

- P37F La série Dewar : Perspectives sur la gestion publique, *Centre canadien de gestion*, 1994/06

Négociation et gestion des conflits

- P38F La négociation : Redéfinir le succès, *Joseph Stanford*, 1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

L'apprentissage permanent : Un rapport du CCG, 1994/05

- P34F – Version intégrale

- P35F – Résumé

Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial, *Peter Larson, Robert Mingie*, 1992/10

- P24F – Rapport détaillé

- P17F – Points saillants

- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge*, 1991/06

La fonction gouvernementale dans un environnement en évolution

- P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale, *B. Guy Peters*, 1993/12
- P30F Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*, 1993/12
- P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1993/11

Les sous-ministres et la gestion stratégique

- P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04
- P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11
- P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec, *Mohamed Charih, Michel Paquin*, 1993/11
- Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A. W. Johnson*, 1993/05
- P21F – Version intégrale
- P28F – Résumé
- Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03
- P19F – Version intégrale
- P27F – Résumé
- P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

Le processus consultatif

- P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison*, 1992/06
- P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06
- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03

A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]

- P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
 P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants

P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

Service et qualité

P25F Des principes aux résultats: l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumpton, Donald Hall*, 1993/10

Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12

P18F – Version intégrale

P26F – Résumé

Gérer l'évolution de l'organisation

P16E Managing Public Sector Divestment, *Taïeb Hafsi, Jan J. Jørgensen*, 1992/06 [Résumé en français]

P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992

P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991

P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]

Historique des organismes

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03 [Résumé en français]

Autres publications

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02