

**COMITÉ DE NORMALISATION – PAJLO  
VOCABULAIRE DES MODES SUBSTITUTIFS DE RÉOLUTION DES  
DIFFÉRENDS**

**DOSSIER D'ANALYSE**

**Par Sylvie Falardeau, Marie-Christine Gervais et Julie Gagnon**

Groupe *negotiation* (partie 1)

**TERMES EN CAUSE**

*adversarial bargaining*  
*adversarial negotiation*  
*bargainer*  
*bargaining*  
*bargaining process*  
*collaborative bargaining*  
*collaborative negotiation*  
*competitive bargaining*  
*competitive negotiation*  
*cooperative bargaining*  
*cooperative negotiation*  
*conventional bargaining*  
*conventional negotiation*  
*distributive bargaining*  
*distributive negotiation*  
*hard bargaining*  
*hard negotiation*  
*integrative bargaining*  
*integrative negotiation*  
*interest-based bargaining*  
*interest-based negotiation*  
*lose-lose bargaining*  
*lose-lose negotiation*  
*mutual gains bargaining*  
*mutual gains negotiation*  
*negotiator*  
*negotiation*  
*negotiation on the merits*  
*negotiation process*  
*non-adversarial bargaining*

*non-adversarial negotiation*  
*positional-based bargaining*  
*positional-based negotiation*  
*positional bargaining*  
*positional negotiation*  
*principled negotiation*  
*problem-solving bargaining*  
*problem-solving negotiation*  
*soft bargaining*  
*soft negotiation*  
*traditional bargaining*  
*traditional negotiation*  
*win-lose bargaining*  
*win-lose negotiation*  
*win-win bargaining*  
*win-win negotiation*

## MISE EN SITUATION

Ce dossier porte sur des termes de base concernant la négociation. Le tableau qui suit fait état des termes déjà normalisés dans le cadre des présents travaux. À moins qu'une constatation ne commande le contraire, nous appliquerons ces choix pour la composition des équivalents dans le présent dossier.

### Termes normalisés

<b>collaborative law negotiation;</b> <b>collaborative negotiation<sup>1</sup></b>  NOTE Narrow sense.	<b>négociation collaborative<sup>1</sup></b> (n.f.)  NOTA Sens étroit.	CTTJ MSRD 304
<b>collaborative negotiation<sup>2</sup>;</b> <b>cooperative negotiation</b>  NOTE Broad sense.	<b>négociation collaborative<sup>2</sup></b> (n.f.); <b>négociation</b> <b>coopérative</b> (n.f.)  NOTA Sens large.	CTTJ MSRD 304

## ANALYSE NOTIONNELLE

*bargainer*  
*bargaining*  
*bargaining process*  
*negotiation*  
*negotiation process*  
*negotiator*

La *negotiation* est un mode substitutif de résolution des différends dans lequel seules les parties prennent part au processus et sont maîtres de leur démarche. Parfois, elles sont représentées par un *negotiator*.

**Negotiation** as a method as dispute resolution offers the parties complete flexibility. They can negotiate themselves or through their attorneys. They can begin when they want to begin. If they are so minded, **negotiations** may begin immediately and the dispute can be resolved by the end of the process. The parties can establish their own timetable and are not bound by the artificial constraints established by someone else. The parties by their conduct establish their own procedural and substantive rules for the negotiation. The parties can be creative in formulating a solution, and their creativity is not limited by legal principles. A negotiated agreement generally accommodates at least some of the interests of both parties. Negotiating an agreement will guarantee that transactions costs will be dramatically reduced since a negotiated solution will reduce or eliminate the need for discovery and may eliminate filing fees.

[FREY, Martin A. *Alternative Methods of Dispute Resolution* [en ligne]. Delmar Learning, 2003, p. 89, 102, 107, [452pp.]. ISBN 0-7668-2110-2. [consulté le 15 février 2017]. Disponible à l'adresse :

<https://books.google.ca/books?id=trFuCgAAQBAJ&pg=PA107&dq=Negotiation+as+a+method+as+dispute+resolution+offers+the+parties+complete+flexibility&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwipz6mD6snSAhVKIVQKHZ0cDagQ6AEIHTAA#v=onepage&q=Negotiation%20as%20a%20method%20as%20dispute%20resolution%20offers%20the%20parties%20complete%20flexibility&f=false>]

La *negotiation* est une forme de communication entre au moins deux parties destinée à aménager un arrangement entre des gens dont les intérêts sont divergents, mais qui possèdent aussi des intérêts communs en raison de leur interdépendance. Ce processus s'inscrit dans plusieurs domaines que ce soit sur le plan individuel, institutionnel, national ou international.

La *negotiation* est un processus dans lequel les parties tentent d'arriver à une entente ou à un règlement sur quelque chose. Ce quelque chose peut être un différend, un conflit, un échange de biens ou de services, un salaire, etc.

**negotiation** Consensual bargaining process in which the parties attempt to reach an agreement resolving their dispute without the involvement of third parties.

[Internet. [<http://books.google.ca/>]. YOUNG, H. Peyton, *Negotiation Analysis*. University of Michigan Press, 1991, p. 49.]

**negotiation.** Any form of verbal communication, direct or indirect, whereby parties to a conflict of interest discuss, without resort to arbitration or other judicial processes, the form of any joint action they might take to manage a dispute between them.

[PIRIE, Andrew J. *The Lawyer as a Third Party Neutral: Promise and Problems*. in D. Paul Emond ed. "Commercial Dispute Resolution: Alternatives to Litigation." Canada Law Book Inc., 1989, p. 31.]

### **negotiation**

General: Bargaining (give and take) process between two or more parties (each with its own aims, needs, and viewpoints) seeking to discover a common ground and reach an agreement to settle a matter of mutual concern or resolve a conflict. Noun form of the verb negotiate.

[Internet. [<http://www.businessdictionary.com/definition/negotiation.html>]. Business Dictionary. s.v. « negotiation ».]

### **negotiation**

A consensual bargaining process in which the parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially disputed matter. Negotiation usually involves complete autonomy for the parties involved, without the intervention of third parties.

[GARNER, Bryan A. (ed.). *Black's Law Dictionary*. 10<sup>th</sup> ed., St. Paul, Thomson Reuters, ©2014, s.v. « negotiation ».]

Negotiation may be generally defined as a consensual bargaining process in which parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially disputed matter. The whole point of parties negotiating is to achieve an advantage that is not possible by unilateral action. [...] Negotiation differs from other methods of dispute resolution in the degree of autonomy experienced by the disputing parties. In negotiation, parties attempt to reach agreement without the intervention of third parties such as judges, arbitrators or mediators. Parties also have the power to decide process norms in negotiation.

[NOLAN-HALEY, Jacqueline M. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4<sup>th</sup> ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, p. 19.]

**Negotiation** is something we all do on a daily basis. It is a voluntary and usually informal process in which parties identify issues of concern, explore options for the resolution of the issues, and search for a mutually acceptable agreement to resolve the issues raised. The disputing parties may be represented by their lawyers in negotiation. **Negotiation** is different from mediation in that there is no neutral individual to assist the parties.

In its most basic form, **negotiation** means bargaining to try and bring about a settlement directly with the other party. This is the most common method of resolving conflicts. Parties discuss the dispute and exchange ideas for resolving it until they can agree on a solution. This process continues until the parties reach a settlement or until one of the parties decides to end the process.

Almost any dispute can be successfully negotiated if the parties are willing and able to move from their initial positions to try and reach a final agreement.

There are many forms of **negotiation** but the two most common are positional or adversarial negotiation and interest based or non-adversarial negotiation. The latter is probably more correctly described as less-adversarial bargaining.

[Internet. [<http://mediate.ca/Negotiation.html>]. mediate.ca. VARE, Daniel. *Negotiation*. (20161201)]

### **Negotiation**

A process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree on the terms/conditions as well as the exchange rate for them. [Internet.

[<https://www.coursehero.com/file/p711ab9/Negotiation-A-process-in-which-two-or-more-parties-exchange-goods-or-services/>]. Course Hero. *Negotiation*. (20170201)]

**Negotiation** is a complex emotional decision-making process aiming to reach an agreement to exchange goods or services. [Internet.

[<http://www.aaai.org/ojs/index.php/aimagazine/article/view/2421>]. AI Magazine. *Negotiating Agents*. (20170202)]

Dans le *Dictionary of Conflict Resolution*, on signale que les termes *bargaining* et *negotiation* sont souvent considérés comme des synonymes.

In common usage, **bargaining** and **negotiation** are treated as synonymous. Morley and Stephenson [1977, p. 23] note unhelpfully that “**negotiation** may denote a special case of **bargaining**, or vice versa.” In dispute resolution, **bargaining** is best regarded as a more narrow concept than **negotiation**, referring only to the process of exchanging offers with the intent of finding an agreeable point of settlement. In contrast, **negotiation** is broader in scope and includes, in addition to **bargaining**, identification of issues, exchanges of information, and other activities that generally precede actual **bargaining** [Iklé, 1964, pp. 3-4]; or according to Cross [1969, p. 7], **bargaining** is the process of demand formation and revision that provides the basic mechanism whereby the parties converge toward an agreement, while *negotiation* is the whole situation within which the **bargaining** occurs. Conversely, Stevens [1963, p. 6] argues that **bargains** may be stuck without any **negotiation**, so **negotiation** is more restricted than **bargaining**.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « negotiation ».]

Conditions for **bargaining** are similar to those required for **negotiation**. Outcomes must be indeterminate and parties must be interdependent to the degree that each requires the other's cooperation in order to achieve its goals and each can block the other from achieving its goals. This interdependence, combined with potentially antithetical goals and demands, sets up a mixed-motive relationship in which both parties cooperate by competing for divergent ends. Rules and normative practices of **bargaining** include specifying preferred outcomes prior to **negotiation**, exchanging proposals and counterproposals, and engaging in dynamic movement through social interaction [Walton and McKersie, 1965]. Authorities have named and described several distinct forms of **bargaining**. Some of these classifications are similar to classifications of **negotiation** and some are based on the pattern of offers and demands or bargaining patterns.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « bargaining ».]

D'autres auteurs les considèrent aussi comme des synonymes.

*Bargaining* and *negotiation* are words that appear with considerable frequency in our daily lives. ... Indeed, the mass media daily report the proceedings of so many diverse bargaining and negotiation episodes that the mere enumeration and categorization of these episodes appears extraordinarily difficult.

The difficulty is perhaps indicative of the gradual emergence of bargaining and negotiation as major mechanisms of conflict resolution in our society. Students bargain with university administrators, husbands with wives, clients with attorneys, attorneys with judges, unions with management, nations with one another. This is not to say, of course, that conflicts are resolved exclusively through bargaining and negotiation. Numerous other techniques have been employed, including a variety of legal procedures, joint problem-solving efforts, the creation of third party roles, and of course violence. It is nevertheless clear that bargaining and negotiation have been, are, and will no doubt continue to be employed in an increasing number and range of conflict situations.

What is meant by these two terms, which comprise the framework for our inquiry? The following dictionary definitions are of some help:

**to bargain:** to negotiate over the terms of a purchase, agreement, or contract ... to establish an agreement between parties settling what each shall give and take or perform and receive in a transaction between them.

**to negotiate:** to deal or bargain with another or others ... to confer with another so as to arrive at the settlement of some matter.

It can be seen that the two terms are defined in nearly equivalent fashion. Whether one is engaged in bargaining or in negotiation, at least one other party must be involved; the parties must be engaged in some form of transaction or interaction; and the purpose of this transaction must be to arrive at the settlement of some matter or issue. Given these defined similarities, we propose to treat the terms *bargaining* and *negotiation* as synonymous throughout the book. This is in spite of the fact that we occasionally make a distinction between them when using the terms in our daily lives.

In general usage, the term *bargaining* often seems to refer to the interaction between individuals over some sale or purchase. *Negotiation*, on the other hand, seems to be used primarily in connection with interaction involving complex social units (e.g., unions, nations, etc.) and, usually, multiple issues. ... This is consonant with the positions taken in various authoritative treatises on collective bargaining (Chamberlain, 1965; Cullen, 1965) and international negotiation (Iklé, 1964; Schelling, 1960). ...

[RUBIN, Jeffrey and Bert BROWN. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York, Academic Press, Inc., ©1975, [359 pp.]. ISBN 0-12-601250-4.]

Voici des définitions pour *bargaining* :

**bargaining** *noun*

Discussions between people in order to reach agreement on something such as prices, wages, working conditions, etc.

[Internet. [<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bargaining>]. *Cambridge Dictionary*, s.v. « bargaining ».]

**bargaining**, n.

Discussion of the terms of a purchase or contract; chaffering, haggling; negotiation.

[Internet. [<http://www.oed.com/>]. *Oxford English Dictionary*, s.v. « bargaining ».]

**bargaining** Negotiating; discussing a contract.

[HANDLER, Jack G. *Ballentine's Law Dictionary*, Legal Assistant Edition, The Lawyers Cooperative Publishing Company, 1994, p. 46, s.v. « bargaining ».]

**BARGAINING**. *n.* "... 'Negotiating.'"

[DUKELOW, Daphne A. *The Dictionary of Canadian Law*. 3<sup>rd</sup> ed., Scarborough, Carswell, 2004, p. 110, s.v. « bargaining ».]

**bargaining**: a means of reaching agreement or settlement through give and take, often synonymous with negotiation. Lulofs (1994) makes the distinction that bargaining refers to business contexts, usually involving money, and negotiation refers to all other contexts.

[Internet. [<http://www.cios.org/encyclopedia/conflict/glossary.htm>]. CIOS. *A Conflict Management Glossary*. (20170131)]

**bargaining** Exchange of tentative proposals or offers, usually in a pattern of concession, in an attempt to reach mutually acceptable terms on how to resolve a situation in which the parties' initial outcome preferences differ. Can be used as an adjective, as in *bargaining table*, or as a noun (although rarely).

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « bargaining ».]

... the term [bargaining], derived from the Old French or German for "haggling in the marketplace," is associated primarily with market transactions rather than with dispute resolution. As a result, Morley and Stephensen [1977, p. 23] note that most formal theories of bargaining behavior are confined to consideration of bargaining behavior in this narrow sense of arranging an exchange of goods in a given market.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « bargaining ».]

... "A process of communication between two or more parties aimed at resolving initial differences in preference" [Pruitt and Lewis, 1977, p. 161]

...

"Bargaining entails two or more interdependent parties who perceive incompatible goals and engage in social interaction to reach a mutually satisfactory outcome" [Putnam and Roloff, 1992, pp. 2-3]

...

"Bargaining is a kind of game that can be defined as an interaction process that occurs when two or more persons attempt to agree on a mutually acceptable outcome in a situation where their orders or preferences for possible outcomes are negatively correlated" [Hamner and Yukl, 1977, p. 138]

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « bargaining ».]

On peut voir d'après les définitions que les termes *negotiation* et *bargaining* se définissent mutuellement et ne sont pas toujours interchangeables du fait que l'un ou l'autre a un sens plus large ou plus restreint selon les auteurs. Par contre, nous pensons qu'il existe une zone notionnelle commune à ces deux termes soit le trait sémantique de « *A means of reaching agreement or settlement through give and take* ». Aux fins de cette étude, nous retenons cette définition et nous les considérons par le fait même comme synonymes en ce sens. Nous verrons, dans les analyses notionnelles qui suivent, que ces deux termes seront étudiés dans des syntagmes composés.

Le *negotiator* ou le *bargainer* est la personne mandatée qui effectue la *negotiation*.

**negotiator**

Someone who tries to help two groups who disagree to reach an agreement with each other, usually as a job: some very skilful negotiators will be needed to settle this dispute.

[Internet. [<http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/negotiator>]. *Cambridge Dictionary*. s.v. « negotiator ».]

**negotiator** *noun*

A person who discusses a problem with the aim of achieving agreement between different people or groups of people.

[Internet. [<http://www.investorwords.com/10396/negotiator.html>]. *InvestorWords*. s.v. « negotiator ».]

**bargainer**

Negotiator of the terms of a transaction.



[Internet. [<https://www.vocabulary.com/dictionary/bargainer>]. Vocabulary.com Dictionary, s.v. « bargainer ».]

On remarque que dans les contextes sur la *negotiation*, les termes *negotiator* et *bargainer* sont employés de manière interchangeable. En voici un exemple :

Most **negotiators** employ relatively "*cooperative*" or relatively "*competitive*" negotiation styles. Cooperative **bargainers** tend to behave more pleasantly, and they endeavour to generate mutually beneficial agreements. Competitive **bargainers** are often less pleasant, and they work to obtain optimal results for their own sides. Most people look forward to interactions with cooperative opponents, but frequently dread their encounters with competitive adversaries.

[Internet. [<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-style/>]. The Negotiation Experts. CRAVER, Charles. *Negotiation Styles in Bargaining*. (20170126)]

Voici des contextes pour les termes *negotiation process* et *bargaining process* :

#### Stages of the **negotiation process**

Negotiation approaches will differ depending upon a number of variables including the client's goals, the subject matter, the personalities of the parties involved, the negotiator's individual preferences, and cultural considerations. ...

The following elements constitute the generic **negotiation process**:

1. Planning and analysis
2. Exchanging information
3. Exchanging concessions and compromise
4. Reaching agreement

[NOLAN-HALEY, Jacqueline M. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4<sup>th</sup> ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, pp. 33-34.]

In this article, we will explore the six distinct stages of the **negotiation process**: (1) preparation; (2) establishment of negotiator identities and the tone for the interaction; (3) information exchange; (4) exchange of items to be divided; (5) closing the deal; and (6) maximizing the joint returns. We will discuss the purpose of each stage and the most effective ways to accomplish the objectives underlying each.

[Internet. [<https://www.coursehero.com/file/12905428/negotiation-process-charles-craver/>]. CRAVER, Charles B. *The Negotiation Process*. (20161208)]

Collective bargaining is the **negotiation process** that takes place between an employer and a group of employees when certain issues arise. The employees rely on a union member to represent them during the **bargaining process**, and the negotiations often relate to regulating such issues as working conditions, employee safety, training, wages, and layoffs. When an agreement is reached, the resulting "collective bargaining agreement," or "CBA," becomes the contract governing employment issues.

[Internet. [<http://legaldictionary.net/collective-bargaining/>]. Legal Dictionary, s.v. « collective bargaining ».]

### **Negotiation Process**

This article provides an overview of the **negotiation process** under the *Status of the Artist Act (Act)*, from the issuing of a notice to bargain to the conclusion of a scale agreement. It is meant to give parties involved in negotiations and researchers an overview of the steps involved in the process and some links to the relevant provisions of the *Act*.

Issuing a notice to bargain

To initiate the **bargaining process**, a certified artists' association or a producer can issue a notice to bargain (section 31 of the *Act*).

[Internet. [<http://www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/eng/00262.html>]. Canada Industrial Relations Board. *Negotiation Process*. (20170126)]

## ÉQUIVALENTS

Les équivalents français « négociation » et « négociateur » sont bien ancrés dans l'usage.

Dans le droit des relations de travail au Canada, l'arbitrage est apparenté à la *conciliation* et à la *médiation*, mais il s'en distingue par le fait que la *conciliation* est l'étape préliminaire du règlement d'un différend après l'échec des **négociations**, que la *médiation* est l'étape suivante, en cas d'échec de la *conciliation*, et que l'*arbitrage* est le recours ultime et décisif.

[PICOTTE, Jacques. *Juridictionnaire : Recueil des difficultés et des ressources du français juridique*. Moncton, Centre de traduction et de terminologie juridiques, Faculté de droit, Université de Moncton [<http://www.ctj.ca/documents/juridictionnaire.pdf>] s.v. « arbitrage 3 / conciliation / médiation / tiers arbitrage ».]

La **négociation** est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci. Le processus de **négociation** peut s'inscrire dans un rapport de coopération entre les parties ou dans un rapport de compétition. Il est fréquent que lors d'une négociation il y ait alternance entre ces deux types de rapports.

[Internet. [<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1620>]. Université de Sherbrooke. Perspective Monde. *Négociation*. (20161207)]

- Le terme **négociation** s'entend de toute forme de communication directe ou indirecte en vertu de laquelle les parties qui ont des intérêts opposés discutent des mesures qu'elles pourraient prendre ensemble pour gérer et éventuellement résoudre le différend qui les oppose. Les parties peuvent traiter du règlement d'un problème existant ou établir les règles de base des rapports qu'elles entretiendront plus tard.

Pour certains, la **négociation** constitue « le mode le plus important de règlement des conflits », ce qui n'est guère étonnant puisque ce processus s'inscrit dans pratiquement tous les aspects de la vie quotidienne que ce soit sur le plan individuel, institutionnel, national ou international. Chaque

négociation est unique et diffère des autres quant aux sujets abordés, au nombre de participants et au processus utilisé.

Compte tenu du rôle important que joue la négociation dans la vie quotidienne, il est clair que ce processus peut également s'appliquer dans le contexte d'autres modes de règlement des conflits, notamment la médiation et les conférences de règlement des litiges.

- II. Les caractéristiques d'une **négociation**

La **négociation** est un processus :

- **Volontaire** : Aucune partie n'est forcée de participer à une négociation. Les parties sont libres d'accepter ou de rejeter le résultat des négociations et peuvent se retirer à tout moment au cours du processus. Les parties peuvent participer directement aux négociations ou mandater une autre personne, notamment un membre de la famille, un ami, un avocat ou le membre d'une autre profession pour les représenter.
- **Bilatéral/Multilatéral** : Une session de négociation peut regrouper deux, trois, voire même des douzaines de parties. Il peut s'agir de deux individus qui tentent de s'entendre sur la vente d'une maison jusqu'à des diplomates provenant d'une centaine d'États (p.ex. l'Organisation mondiale du commerce (OMC)).
- **Extra-judiciaire** : Seules les parties participent aux négociations. Les parties s'entendent sur le résultat sans recourir aux services d'une tierce partie impartiale.
- **Informel** : Il n'existe aucune règle obligatoire en matière de négociation. Les parties sont libres d'adopter les règles qu'elles veulent, le cas échéant. Elles devront s'entendre sur des sujets tels que l'objet, l'heure et le lieu des négociations, de même que sur d'autres questions notamment la confidentialité, le nombre de séances de négociation et les documents qui seront utilisés.
- **Confidentiel** : Les négociations sont publiques ou privées. Dans le contexte gouvernemental, les négociations sont souvent soumises aux dispositions sur la communication des renseignements de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (se reporter à la section sur la confidentialité). Pour des renseignements d'ordre général portant sur le secret professionnel entre l'avocat et son client lors des négociations, veuillez consulter Manuel du contentieux des affaires civiles du ministère de la Justice.
- **Flexible** : Les parties décident de la portée des négociations et peuvent déterminer non seulement le sujet ou les sujets dont elles traiteront mais également la stratégie adoptée, savoir une stratégie fondée sur les positions ou sur les intérêts.

[Internet. [<http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/03.html>].  
Ministère de la Justice. *Le Manuel relatif au règlement des conflits : la négociation*.  
(20161207)]

**négociation** *n.f.*

Série de discussions et de démarches entreprises par des personnes en vue de parvenir à un accord, de conclure une affaire.

Angl. *bargaining, negotiation*

[REID, Hubert. *Dictionnaire de droit québécois et canadien*. 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Wilson & Lafleur, ©2010, s.v. « négociation ».]

**négoçiation** Une activité qui met en interactions plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable (Christophe Dupont).

[BOURQUE, Reynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2011, p. 18.]

**négoçiateur, trice** n

Personne mandatée par quelqu'un pour effectuer une négociation.

Angl. *negotiator*

[REID, Hubert. *Dictionnaire de droit québécois et canadien*. 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Wilson & Lafleur, ©2010, s.v. « négociateur, trice ».]

Nous proposons les équivalents déjà en usage « **négoçiation** » pour *negotiation* et *bargaining* et « **négoçiateur, négoçiatrice** » pour *negotiator* et *bargainer*.

Le syntagme « **processus de négociation** » est l'équivalent que nous proposons pour *negotiation process* et *bargaining process*.

Le **processus de négociation** comporte 5 étapes :

Étape 1 : la préparation de la négociation.

Étape 2 : la planification et l'organisation de la rencontre de négociation.

Étape 3 : la négociation.

Étape 4 : la rédaction de l'entente.

Étape 5 : la rédaction du contrat d'achat.

[Internet. [<http://www.hrimag.com/APPROVISIONNEMENT-LES-5-ETAPES-DU>]. WikiHRI. *La négociation*. (20170105)]

## ANALYSE NOTIONNELLE

*collaborative negotiation/bargaining*

*competitive negotiation/bargaining*

*cooperative negotiation/bargaining*

*distributive negotiation/bargaining*

*integrative negotiation/bargaining*

*interest-based negotiation/bargaining*

*lose-lose negotiation/bargaining*

*mutual gains negotiation/bargaining*

*negotiation on the merits*

*positional-based negotiation/bargaining*

*positional negotiation/bargaining*  
*principled negotiation*  
*problem-solving negotiation/bargaining*  
*win-lose negotiation/bargaining*  
*win-win negotiation/bargaining*

*distributive negotiation*  
*distributive bargaining*  
*integrative negotiation*  
*integrative bargaining*

Les théoriciens distinguent deux types de processus de négociation, en fait deux pôles : la *distributive negotiation* et l'*integrative negotiation*. Dans la littérature, les auteurs emploient divers termes pour parler de ces deux processus.

<b>distributive negotiation/bargaining</b>	<b>integrative negotiation/bargaining</b>
competitive negotiation/bargaining	cooperative negotiation/bargaining; collaborative negotiation/bargaining
adversarial negotiation/bargaining	non-adversarial negotiation/bargaining
positional-based negotiation/bargaining	interest-based negotiation/bargaining
positional negotiation/bargaining	mutual gains negotiation/bargaining
win-lose negotiation/bargaining	win-win negotiation/bargaining
	problem-solving negotiation/bargaining

Nous n'avons pas considéré ces termes comme étant des synonymes dans les analyses notionnelles qui suivent du fait que les mots pour les décrire comportent des distinctions de sens que ce soit par rapport à la méthode, aux actants ou aux résultats. Les notions sont semblables, mais la perspective est différente.

Dans la *distributive negotiation/bargaining*, il y a un gagnant et un perdant. C'est un type de confrontation dont les objectifs sont non conciliables : l'un veut ce que l'autre ne veut pas donner. Les théoriciens parlent d'un jeu à « somme nulle ». Voyons l'exemple suivant pour illustrer le propos :

There is a *zero-sum* dimension to **distributive bargaining**—more for me automatically means less for you. Consider a simple example where S, a second year law student, wants to sell her first year law books for the highest possible price. B, a first year law student, wants to pay the lowest possible price for the books. The negotiations between S and B over the price of the books can be described as a *zero-sum* situation where gain by S comes at the expense of B.

[NOLAN-HALEY, Jacqueline. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4<sup>th</sup> ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, 526 pp. 21-22.]

On peut voir qu'il y a un rapport de confrontation entre les parties.

**distributive bargaining**

Style of bargaining often called positional bargaining to denote the pattern of positional demands, offers, and sequential concession making toward a mutually acceptable position (also called bidding). This pattern of bargaining emphasizes the series of positional commitments made by the parties in which a complete division is made of a fixed and limited resource, or "pie," whereby one for me is minus one for you. The parties are competitors and alternate demands and offers in an attempt to reach agreement on the division of the pie. The model example is a straight division of money. As a strategy, the goal is to elicit concessions from the other side by lowering the opponent's expectations or the perceived utility of the opponent's options, by changing the opponent's attitudes [Pruitt and Lewis, 1977], and by using "adamant, directive, and controlled information processes" [Walton and McKersie, 1965, p. 381] in which the negotiators attempt to obtain information for the other side while attempting to withhold as much of their own information as possible. The resulting information is used to try to more realistically define the expectations of the other side and to modify the demands they are making [Edwards, 1981, p. 89].

**Distributive bargaining** tends toward ADVERSARIAL, competitive negotiations focusing on rights and power. Most dirty tricks are associated with this style.

This term and its opposite, integrative bargaining, are credited to Walton and McKersie [1965]. It is sometimes called adversarial negotiation.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « distributive bargaining ».]

**Distributive Negotiation:** A distributive negotiation type or process that normally entails a single issue to be negotiated. The single issue often involves price and frequently relates to the bargaining process. Also referred to as 'Win - Lose', or 'Fixed - Pie' negotiation because one party generally gains at the expense of another party. 'Win - Win' negotiation is conversely often referred to as Integrative Negotiation.

[Internet. [<http://www.negotiations.com/definition/>]. The Negotiation Experts. *Negotiation Definitions*. (20161202)]

**Distributive bargaining** exists where the parties believe that there are limited resources to divide. Individual, rather than joint gain is sought. Typically, the negotiator engages in *positional* bargaining, claiming a particular position and arguing for it throughout the negotiation process. To insure that the position is realized, the negotiator would usually take an extreme position, make few concessions and ultimately arrive at the desired position. Research shows that distributive bargaining is greatly influenced by information asymmetries and by manipulation of information to influence the opponents' perceptions.

[NOLAN-HALEY, Jacqueline M. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4<sup>th</sup> ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, pp. 21.]

L'*integrative negotiation/bargaining* se situe dans la zone du consensus et son orientation est d'intégrer les intérêts des parties et de créer de la valeur. Donc, les deux protagonistes sont gagnants. Il s'agit dans ce processus non seulement de partager les biens existants, mais d'en créer de nouveaux. Il existe dans ce mécanisme de négociation un rapport de coopération entre les parties.

**Integrative bargaining** (also called "interest-based bargaining," "win-win bargaining") is a negotiation strategy in which parties collaborate to find a "win-win" solution to their dispute. This strategy focuses on developing mutually beneficial agreements based on the interests of the

disputants. Interests include the needs, desires, concerns, and fears important to each side. They are the underlying reasons why people become involved in a conflict.

"Integrative refers to the potential for the parties' interests to be [combined] in ways that create joint value or enlarge the pie." [1] Potential for integration only exists when there are multiple issues involved in the negotiation. This is because the parties must be able to make trade-offs across issues in order for both sides to be satisfied with the outcome.

[Internet. [<http://www.beyondintractability.org/essay/interest-based-bargaining>]. Beyond Intractability. *Integrative or Interest-Based Bargaining*. (20160801)]

### **Integrative negotiation**

Inventive and cooperative negotiation based on the 'value creation' concept. It states that mutual problem solving (as opposed to 'winner-loser posturing' that may result in a deadlock or breakdown in negotiations) will yield considerable gains to each party.

[Internet. [<http://www.businessdictionary.com/definition/integrative-negotiation.html>]. Business Dictionary. *s.v.* « integrative negotiation ».]

### **Integrative bargaining, problem-solving negotiation**

Bargaining whereby parties seek a resolution that fully or substantially meets the need of all the parties. The process of developing joint benefits [Whiting, 1992] and the opposite of distributive bargaining [see, generally, Walton and McKersie, 1965].

**Integrative bargaining** is associated with NON-ZERO-SUM situations involving multiple issues, the possibility of an ongoing relationship, and a high degree of commonality or compatibility among the parties' interests. Because individual gain does not have to be achieved at the direct expenses of the other, parties do not have to view each other as strict competitors and can search beyond the compromise alternatives and make mutually beneficial trade-offs or joint gains. As a result, **integrative bargaining** is also called problem-solving negotiation and is characterized by more cooperative and collaborative behaviors and less hostile or adversarial behaviors.

The concept of **integrative bargaining** raises two interrelated issues. The first issue is whether integrative bargaining is an all-or-nothing process. Some commentators define the process as requiring that all needs be met, for example, "a technique of identifying the needs of conflicting parties and creating a solution which meets all the needs concerned" [Fogg, 1985, p. 332]. Similarly, other commentators see the process as requiring joint gain that exceeds the possible individual gains (the whole being greater than the sum of the parts) and individual maximum benefit being dependent on all participants' needs being met. See Raiffa [1982, p. 131]: "Both sides stand to gain their maximum benefits is a resolution ... meets the needs of all participants."

Still other commentators point to the problem of *degree*:

Bargaining always involves joint consideration of two or more "options" or potential agreements. Some options are more "integrative" than others in the sense of providing greater joint utility to the bargainers taken collectively. The term "**integrative bargaining**" refers to the process by which bargainers locate and adopt such options. One process is considered to be more "integrative" than another to the extent that it is more capable of locating the best among the options available to the bargainer" [Pruitt and Lewis, 1977, p. 161].

The second issue is whether integrative bargaining behavior results from the nature of the situation or creates the situation. In other words, can a concerted effort at **integrative bargaining** make a seemingly distributive situation into an integrative one? This problem goes to the heart of the White [1984] and Fisher [1981] debate in which White argued that inherently distributive situations preclude **integrative bargaining** and Fisher argued the utility of integrative bargaining behavior in such situations. Again, this may be a matter of degree. A purely distributive situation, such as ZERO-SUM, will require the parties to divide a limited resource so that gains come at the

expenses of others. Some situations that appear distributive, however, might be converted to integrative, perhaps through reframing.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « integrative bargaining ».]

In an *integrative bargaining* situation, the parties' goals are not necessary at odds with each other so that mutual gain is possible and often-times, desirable. **Integrative bargaining** usually involves multiple issues so that it is possible to develop several alternative and mutually beneficial solutions. The negotiator would engage in *interest bargaining* and focus on the underlying needs and concerns that support a particular position. The negotiator explores those interests and seeks opportunities to develop responsive solutions. Some scholars suggest that wherever possible, negotiators should try to transform the bargaining context into integrative situations.

[NOLAN-HALEY, Jacqueline M. *Alternative Dispute Resolution in a nutshell*. 4<sup>th</sup> ed., St-Paul, MN, West Publishing Corporation, 2013, p. 22.]

**Integrative Negotiation:** **Integrative negotiation** is often referred to as 'win-win' and typically entails two or more issues to be negotiated. It often involves an agreement process that better integrates the aims and goals of all the involved negotiating parties through creative and collaborative problem solving. Relationship is usually more important, with more complex issues being negotiated than with Distributive Negotiation.

[Internet. [<http://www.negotiations.com/definition/>]. The Negotiation Experts. *Negotiation Definitions*. (20161202)]

### *principled negotiation* *negotiation on the merits*

Roger Fisher et William Ury sont les auteurs de l'ouvrage *Getting to Yes* publié aux États-Unis en 1981 et sont les créateurs de la *principled negotiation*. L'idée était de contrecarrer les blocages de la négociation traditionnelle dite *distributive* et de trouver une forme de négociation qui vise la qualité de la relation et l'examen des questions de fond.

**Principled Negotiation:** **Principled Negotiation** is an interest-based approach to negotiation that focusses primarily on conflict management and conflict resolution. **Principled negotiation** uses an integrative approach to finding a mutually shared outcome. First explained in the book "Getting to Yes", **Principled Negotiation** is used mostly in North America and is more popular amongst Academics and Mediators than in Business. Sellers have rightly criticized those Academics who put **Principled Negotiation** forward as a negotiation panacea. Professional sales people brand these Academics as idealists who don't understand the challenges posed in the real world by negotiating with professional business buyers.

**Principled Negotiation** has become synonymous with the more popular phrase "Win Win" - originally taken from Game Theory. Although Fisher and Ury drew from various disciplines in their 1981 book "Getting to Yes" (including NLP), many Mediation Practitioners and Academics have subsequently contributed in answering the challenging question: How can we best achieve **Principled Negotiation** in many different contexts?



[Internet. [<http://www.negotiations.com/definition/>]. The Negotiation Experts. *Negotiation Definitions*. (20161202)]

La *principled negotiation* est essentiellement bâtie sur un postulat moral : les négociateurs doivent faire preuve de franchise, de loyauté et de courtoisie. Elle repose sur 4 principes décomposés eux-mêmes en plusieurs paramètres :

- Traiter séparément les questions de personne et le différend;
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions;
- Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel;
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Fisher and Ury explain that a good agreement is one which is wise and efficient, and which improves the parties' relationship. Wise agreements satisfy the parties' interests and are fair and lasting. The authors' goal is to develop a method for reaching good agreements. Negotiations often take the form of positional bargaining. In positional bargaining each part opens with their position on an issue. The parties then bargain from their separate opening positions to agree on one position. Haggling over a price is a typical example of positional bargaining. Fisher and Ury argue that positional bargaining does not tend to produce good agreements. It is an inefficient means of reaching agreements, and the agreements tend to neglect the parties' interests. It encourages stubbornness and so tends to harm the parties' relationship. **Principled negotiation** provides a better way of reaching good agreements. Fisher and Ury develop four principles of negotiation. Their process of principled negotiation can be used effectively on almost any type of dispute. Their four principles are 1) separate the people from the problem; 2) focus on interests rather than positions; 3) generate a variety of options before settling on an agreement; and 4) insist that the agreement be based on objective criteria.

These principles should be observed at each stage of the negotiation process. The process begins with the analysis of the situation or problem, of the other parties' interests and perceptions, and of the existing options. The next stage is to plan ways of responding to the situation and the other parties. Finally, the parties discuss the problem trying to find a solution on which they can agree.

[Internet. [<http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/fish7513.htm>]. University of Colorado. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (20170103)]

Cette expression est souvent associée avec le concept d'*interest-based negotiation/bargaining*. Mais elle s'en distingue, selon le *Dictionary of Conflict Resolution*, du fait qu'elle sous-tend un comportement basé sur des principes.

#### **principled negotiation**

Method of negotiation that focuses on satisfying the mutual interests of all the parties to a dispute, rather than on haggling and trying to prevail over each other's negotiating stances; articulated by Roger Fisher and William Ury [1981] at the Harvard Negotiation Project as an alternative to traditional positional bargaining.

**Principled negotiation**, as conceived by Fisher and Ury [1981, p. xii],

Deals with the drawbacks inherent in the familiar forms of "hard" and "soft" negotiation. A hard negotiator approaches each negotiation as a war to be fought by establishing a firm position and defending it through any necessary means. While she may often "win", the hard bargainer pays the price by exhausting her resources and damaging her relationship with the other party. A soft negotiator, on the other hand, prefers to make

concessions in order to avoid confrontations. While a soft bargainer may preserve her relationship with the other party, she often “loses,” particularly when negotiating with a hard bargainer, and ends up feeling exploited and taken advantage of. In contrast, principled negotiators strive to achieve a mutually “wise” and efficient agreement by (1) concentrating on solving the problem, rather than on the people with the problem; (2) focusing on satisfying the parties’ interests instead of haggling over their positions; (3) inventing a variety of options together that satisfy the parties’ mutual interests; and (4) agreeing on and using objective criteria, such as fair market value, to legitimize the agreement [Fisher and Ury, 1981, pp. 17-98].

In this sense, principled negotiation is simply a well-articulated form of interest-based bargaining. It should be distinguished, however, by its emphasis on principled conduct. While Fisher and Ury do not explicitly define their concept of **principled negotiation**, commentators have offered their own definitions along these lines. For example, Lax and Sebenius [1986, p. 256] observe that negotiation is principled when “one’s claims are grounded in what is right, legitimate, or moral,” and disputes are settled “by a process of normative conformity.” White’s [1984, pp.115] criticism of **principled negotiations** as unrealistic because all negotiation ultimately is or becomes positional, prompted a response from Fisher that is perhaps the best clue as to what *principled* means in **principled negotiation**. Fisher emphasizes the behavioral aspect of **principled negotiation** and stresses that **principled negotiation** is not incompatible with a distributive situation that entails positional bargaining patterns. However, the principled negotiator adheres to a praiseworthy code of conduct rather than reverting to traditional deception and psychological tactics favored by stereotypical hard bargainers [White, 1984, pp. 119-122].

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « principled negotiation ».]

De nos jours, dans la littérature, on constate que la *principled negotiation* a pris de l’ampleur et les auteurs préfèrent parler d’*interest-based negotiation*. Par ailleurs, nous sommes portés à les distinguer du fait que la *principled negotiation* a été instauré en premier lieu et que l’*interest-based negotiation* est plutôt une modulation contemporaine de la *principled negotiation*.

It was in 1981 that the term "**principled negotiation**" appeared in academic and popular literature from the now famous book by Fisher and Ury. It was retained in the revised edition that was published 10 years later. The **principled negotiation** term specifically refers to the impact of the cooperative approach discussed in this article. But the term suffers from its subjective qualifier and implies implicitly that more traditional forms of negotiation do not appeal to protagonists’ thinking. However, anyone who has worked in collective bargaining will confirm without hesitation the high degree of rationality pertaining to the strategy and tactics to be used to prepare claims, to present arguments and information, and to make the necessary compromises to get to an agreement. But the situation has changed and we increasingly use synonyms, which the most commonly used now is “**interest-based bargaining**” (**IBB**). Moreover, we should probably not minimize the "trends" phenomenon, which tends to favor one designation at some point and to prefer another thereafter.

It seems that the American Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) was the first to call **IBB**, the **principled negotiation** of Fisher and Ury. The term **IBB** has the advantage of being more characteristic of the foundations of the method when compared to the traditional process, which is then qualified as negotiation based on positions. In this regard, the use of the term **IBB** is objectively limited to clarifying the basis of the negotiation, i.e. how to address the issues of negotiation, rather than implicitly predicting outcomes as do the terms “win-win negotiation” or “mutual gain bargaining”. For the same reasons of objectivity and analytical rigor, we also prefer

to use **IBB** instead of “cooperative negotiation” or “concerted negotiation”. Indeed, there is even a certain amount of cooperation and consultation in traditional bargaining.

[Internet. [<http://www.hrpub.org/download/20160630/UJIBM5-11606991.pdf>]. TREMBLAY, Jean-François. *From Principled Negotiation to Interest-based Bargaining*. (20170106)]

**Principled negotiation**, also known as interest-based negotiation, is a non-adversarial method of dealing with differences between individuals or groups (“parties”). The aim of this method is to reach an agreement that serves each party's interests. The core ideas were developed at the Harvard Negotiation Project and introduced in the classic book *Getting to YES* (1991), coauthored by Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton. **Principled negotiation** has proven useful in innumerable large-scale conflicts and negotiations, including the original Camp David negotiations between Egypt and Israel, the South Africa constitutional negotiations, and the 1998 Peru–Ecuador boundary dispute.

[Internet. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470672532.wbepp174/abstract>]. Wiley Online Library. SHAPIRO, Daniel L. *Negotiation, Principled*. (20170106)]

D'autres auteurs emploient le terme *negotiation on the merits* pour faire référence à la *principled negotiation*.

The method called **principled negotiation** or **negotiation on the merits** was developed by the leaders of the Harvard Negotiation Project. This method provides a much more effective alternative to positional bargaining. The principled method permits you to reach a gradual consensus on a joint decision efficiently and amicably.

[Internet. [[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/negotiation\\_principled.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/negotiation_principled.html)]. Business e-Coach. *Principled Negotiation*. (20170106)]

**Principled negotiation** or **negotiation on the merits** can be broken down into four basic points:

- o People ◇ separate the people from the problem
- o Interests ◇ focus on interests, not positions
- o Options ◇ generate a variety of possibilities before deciding what to do
- o Criteria ◇ insist that the result be based on some objective standard

[Internet. [<https://www.coursehero.com/file/6233124/Midterm/>]. Course Hero. *Principled Negotiation or Negotiation on the merits*. (20170106)]

Nous ne considérons pas ces deux expressions comme synonymes, car elles comportent des distinctions de sens quant à la méthode employée. La *principled negotiation* repose sur des principes et des postulats moraux, tandis que la *negotiation on the merits* porte sur le fond des enjeux.

*interest-based negotiation/bargaining*  
*positional-based negotiation/bargaining*  
*positional negotiation/bargaining*

Nous considérons les termes *interest-based negotiation* et *interest-based bargaining* comme une traduction pratique du modèle de l'*integrative negotiation*. Ce mécanisme de

négociation tente de réconcilier les différents intérêts des parties dans le but de conclure une entente.

### **Interest-based negotiation**

Act of back-and-forth communication focused on reconciling interests with the goal of reaching an agreement. Also known as problem-solving negotiation [Ury, Brett, and Goldberg, 1988, p. 6]. Same as or similar to principled negotiation and integrative bargaining but may differ with respect to focus. Interest-based negotiation focuses on interests and their reconciliation, while integrative bargaining can be seen as focused on outcomes that maximize joint gains. The result and behavior, however, may be indistinguishable. [Nous soulignons.]

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, [545 pp.] ISBN 0-7879-4679-6. s.v. « interest-based negotiation ».]

L'*interest-based bargaining/negotiation* recommande aux négociateurs de privilégier les attitudes coopératives, centrées sur l'identification des intérêts convergents des parties, et de rechercher des solutions à gains mutuels, en reléguant à la dernière phase de la négociation les enjeux distributifs pouvant faire l'objet de compromis.<sup>1</sup>

**Interest based negotiation** is a problem solving approach to conflict that focuses on needs, desires, concerns and fears rather than positions.

[Internet. [<http://deborahgraham.ca/main/what-is-interest-based-negotiation/>]. Deborah Graham. *What is interest-based negotiation?* (20170104)]

### **interest-based bargaining**

A negotiating strategy in which both sides start with declarations of their interests instead of putting forward proposals, and work to develop agreements that satisfy common interests and balance opposing interests. **Interest-based bargaining** is also called integrative or win-win bargaining.

[Internet. [<http://www.businessdictionary.com/definition/interest-based-bargaining.html>]. Business Dictionary. *Interest-based bargaining*. (20160801)]

**INTEREST-BASED BARGAINING (IBB)**. A bargaining technique in which the parties start with (or at least focus on) interests rather than proposals; agree on criteria of acceptability that will be used to evaluate alternatives; generate several alternatives that are consistent with their interests, and apply the agreed-upon acceptability criteria to the alternatives so generated in order to arrive at mutually acceptable contract provisions. The success of the technique depends, in large measure, on mutual trust, candor, and a willingness to share information. (Compare with the duty to bargain in good faith.)

But even where these are lacking, the technique, with its focus on interests and on developing alternatives, tends to make the parties more flexible and open to alternative solutions and thus increases the likelihood of agreement. IBB often is contrasted with "position-based" bargaining, in which the parties start with proposals (which implicitly are solutions to known or inferred problems). However, even in position-based bargaining the parties normally are expected to justify their proposals in terms of their interests by identifying the problems to which the proposals are intended as solutions.

(There is no case law in which FLRA has held that a refusal to so justify proposals constitutes bad faith bargaining.) Once the interests are on the table, the parties are in a position to evaluate their

---

<sup>1</sup> Reynald Bourque et Christian Thuderoz. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition, avec études de cas*. France, Presses universitaires de Rennes, ©2011, 978-2-7535-1372-3, [273 pp.] à la page 100.

initial and subsequent proposals—whether generated by group brainstorming (a common method of generating alternatives in IBB) or by more customary methods-- in terms of the extent they are likely to effectively and efficiently solve problems without creating additional problems.

[Internet. [<http://www.afa-srjc.org/Misc/ibb.pdf>]. AFA All Faculty Association. *Interest-Based Bargaining*. (20160801)]

**Interest-Based Bargaining (IBB)** is a different way to negotiate. In the right situation, it is an alternative, replacing traditional positional bargaining with a process of joint problem-solving.

#### A Different Way to Negotiate

Known by many names and practiced in many variations and settings: Win-Win Bargaining, Mutual Gains, Principled or Interest-Based Negotiation, Interest-Based Problem Solving, Best Practice or Integrative Bargaining. No matter which variation is used, Interest-Based Bargaining (IBB) may offer parties more flexibility than traditional bargaining, not locking them into predetermined issues and bargaining positions. Instead, the process begins with understanding the problem and identifying the interests that underlie each side's issues and positions.

When everyone understands the interests and concerns that lead a person or group to take a position on an issue, they often find that some of those interests are mutual, that both sides at the table are trying to achieve the same goal, just taking different approaches. And they frequently discover that what at first appear to be competing interests are not really competing at all. Dealing with each other in this way makes it possible to generate and consider options to satisfy particular interests that may never have been considered before.

[Internet. [<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fmcs/interest-based.htm>]. Air University. *Interest-Based Bargaining*. (20160801)]

Le pendant de l'*interest-based negotiation* est la *positional-based negotiation/bargaining* que nous considérons comme un modèle pratique de la *distributive negotiation*. Chaque partie campe sur sa position initiale.

Usually the most effective method of negotiation is termed “interest based negotiation” as opposed to “**positional based negotiation**”. Interest based negotiation means that the negotiators are thinking about what best serves the interests of both parties, and not just one. This is particularly important in family situations where parents need to have an ongoing relationship so they can continue to parent children. A **positional based negotiation** means that the negotiators are only thinking about their own needs. This type of negotiation often alienates parents from each other causing added problems.

[Internet. [<http://nicklelaw.ca/negotiation.php>]. Marie Nickle & Co. *Negotiation*. (20170104)]

... in some cases, **positional negotiation** will be the more appropriate method to use. It will be more beneficial in situations where the opposing party's options are limited or there are time constraints on the negotiation. **Positional-based negotiation** might also be preferred where one party wishes to maximize their gain at any cost to the other party, or the future relationship has less value than the immediate gains. Although **positional negotiation** is associated with the benefits of not having to disclose information and being able to avoid unnecessary concessions, it has the potential to jeopardize relationships, impede creative outcomes, and result in an agreement that neither party is committed to.

[Internet. [<https://everydaycapitalist.com/2015/08/09/interest-based-negotiations-for-the-everyday-capitalist/>]. The Everyday Capitalist. *Interest-based Negotiations for the Everyday Capitalist*. (20170104)]

## **POSITIONAL NEGOTIATION**

With the positional style of negotiation, each party starts with an extreme (usually unjustified) position. The basis for this approach stems from the belief that the ultimate solution will be favorable only if the initial offer is extreme. It is seen as a zero-sum game. One party will win and one will lose. An extreme position increases the chances of a "win." The more extreme the opening positions and the smaller the concessions, the more time and effort it will take to come to an agreement.

[Internet. [<https://www.quora.com/What-is-positional-negotiation-What-are-its-functions>]. Quora. *What is positional negotiation? What are its functions?* (20170104)]

### **Positional Bargaining**

**Positional bargaining** is a negotiation strategy that involves holding on to a fixed idea, or position, of what you want and arguing for it and it alone, regardless of any underlying interests. For example a small vendor selling fruits \$15 but the customer wants the fruit for \$10, each side starts with an extreme position, which in this case is a monetary value, and proceeds from there to negotiate and make concessions. **Positional bargaining** tends to be the first strategy people adopt when entering a negotiation. This is often problematic, because as the negotiation advances, the negotiators become more and more committed to their positions, continually restating and defending them. There are two forms of **Positional Negotiation**, Hard Negotiation and Soft negotiation.

[Internet. [<http://venkateshdavey.blogspot.ca/2014/11/negotiations.html>]. Exploring Retail Industry. *Negotiation*. (20170104)]

A key tool in the arsenal of a collaborative practitioner is assisting the parties to consider the distinction between positions and interests. Unlike traditional **positional bargaining**, focusing on interests allows the parties to concentrate on the key issues that require resolution, rather than the parties becoming distracted on minor matters, falling into positional impasses or creating acrimony in the process.

[Internet. [<https://adrresearch.net/2016/11/27/collaborative-practice-unique-skillset-or-traditional-lawyering/>]. The Australian Dispute Resolution Research Network. *Collaborative Practice – unique skillset or traditional lawyering?* (20170104)]

Scholars have often drawn a distinction between interest based and **positional based bargaining**. The former is integrative in character, in that it seeks to integrate the underlying interests of all of the parties concerned. By contrast in **positional based bargaining** negotiators often stake out unyielding positions leading to either a suboptimal solution or to no solution at all.

[Internet. [<http://www.calumcoburn.co.uk/articles/negotiating-strategic-alliances/>]. Negotiation Newsletter. *Negotiating Strategic Alliances: Learning to Live with Ambiguity*. (20170104)]

**competitive negotiation/bargaining**  
**collaborative negotiation/bargaining**  
**cooperative negotiation/bargaining**

Nous considérons ces termes distincts et non synonymes de la *distributive et integrative negotiation* parce qu'ils mettent l'accent sur l'approche qu'adoptent les parties alors que les deux autres parlent soit de distribuer les objets entrants dans la négociation (ressources initiales) ou soit d'intégrer les intérêts des parties et de rechercher des solutions à gains mutuels.

In **competitive negotiation**, the approach is to treat the process as a competition that is to be won or lost. **Competitive negotiation** may be known as distributive, positional or hard-bargaining negotiation.

Zero sum

The basic assumption of **competitive negotiation** is that it is a 'zero sum game'. That is, the people involved believe that there is a fixed amount to be gained which both people desire, and if one person gains then the other person loses. It is like arguing over a pie: if one person gets a piece of the pie then the other person does not.

[Internet. [[http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/competitive\\_negotiation.htm](http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/competitive_negotiation.htm)]. Changing Minds. *Competitive Negotiation*. (20170105)]

**Competitive negotiation** skills focus on pressuring the other negotiator to make concessions that will maximize your own position. It involves staking out firm positions at the highest possible end of the acceptable bargaining range and planning ways of convincing your opponent to acquiesce.

[Internet. [<https://www.riverdalemediation.com/mediation/more-about-meditation/negotiation/effective-strategies/>]. Riverdale Mediation. *Effective Negotiation Strategies Part I: Competitive Approach*. (20170105)]

**Cooperative negotiations** are particular type of negotiations where agents cooperate and collaborate to achieve a common objective, in the best interest of system as whole. In **cooperative negotiation**, every agent's point of view regarding the problem and the outcome are combined together via negotiations in interest to solve the conflicts posed by having only partial view. In the interest of everyone, these negotiators put together an optimized partial view and cooperate to reach a common object. **Cooperative negotiation** is a kind of negotiation that takes advantages of the cooperative nature of the agents to maximize social utility. To reach a settlement various offers or concessions would be considered through compromises. Focus is made on reaching an agreement rather than a continuous dispute, keeping in mind some gain to the opposite party as well. Expansion of resources between both parties is welcome. When a party does not have a strong bargaining position this method of negotiation is adopted.

[Internet. [<http://www.lawteacher.net/free-law-essays/business-law/comparison-between-competitive-and-cooperative-negotiation-tactics-law-essay.php>]. Law Teacher. *Competitive and cooperative negotiation tactics*. (20170105)]

As a matter of fact, "**cooperative**" **negotiation** is widely accepted as the type of negotiation that reduces antagonism, restores justice and minimizes rigidity.

[Internet. [<http://books.google.ca>]. GALIN, Amira. *The World of Negotiation: Theories, Perceptions and Practice*. London, World Scientific Publishing, 2016, p. 28]

Cooperative Negotiators

"**Cooperative negotiations** are a particular type of negotiations where agents cooperate and collaborate to achieve a common objective, in the best interest of system as whole. In **cooperative negotiation**, every agent's point of view regarding the problem and the outcome are combined together via negotiations in interest to solve the conflicts posed by having only partial view." In the interest of everyone, these negotiators put together an optimized partial view and cooperate to

reach a common object. “**Cooperative negotiation** is a kind of negotiation that takes advantages of the cooperative nature of the agents to maximize social utility”. To reach a settlement various offers or concessions would be considered through compromises. Focus is made on reaching an agreement rather than a continuous dispute, keeping in mind some gain to the opposite party as well. Expansion of resources between both parties is welcome. When a party does not have a strong bargaining position this method of negotiation is adopted. “In this type of negotiation the tactics or techniques that negotiators use to reach an agreement are adding issues, subtracting issues, substituting issues, and logrolling.”

[Internet. [<http://www.lawteacher.net/free-law-essays/business-law/comparison-between-competitive-and-cooperative-negotiation-tactics-law-essay.php>]. Law Teacher. *Competitive and cooperative negotiation tactics*. (20170124)]

### **Collaborative negotiation** in a nutshell

**Collaborative negotiation** – also called constructive, principled or interest-based negotiation – is an approach that treats the “relationship” as an important and valuable element of what’s at stake, while seeking an equitable and fair agreement.

[Internet. [<https://thoughtexchange.com/collaborative-negotiation-6-important-reminders-about-this-win-win-approach/>]. Thoughtexchange. *Collaborative Negotiation – 6 Important Reminders About This Win-Win Approach*. (20170126)]

### Characteristics of **Collaborative Negotiations**

In **collaborative negotiation**, each side brings in problems and issues that need to be resolved, rather than positions. The group, as a whole, talks about the needs and interests of both sides in trying to get problems resolved, new work put on line, etc. All members of the team talk and caucuses are short and few in number. In successful collaborative negotiations, the teams remain a collection of individuals doing the talking, and, ideally, the group is neither seated by sides nor uses an exclusive spokesperson for each side. The parties strive for decisions by consensus, rather than by vote or they have negotiated a decision process they define for themselves as fair.

Communication is direct. People are asked why they like or object to particular solutions. The group tries to work around the objections of individuals and sub-groups. Discussion is guided to be constructive, building to an agreement everyone can live with; not destructive attacks on the other parties or dismissing these other needs.

Agreements are made through discussion, step-by-step, issue by issue. No issues are discarded without the agreement of the side that brought it up. Issues that are not resolved are moved to future negotiations or, by agreement, handed to a third party to make the decision for all the parties.

**Collaborative negotiation** builds relationships. It encourages both sides to see issues from the point of view of the other side. Discussions are problem-based and collaborative, not position-based and competitive.

[Internet. [<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CpBBbZeqbScJ:www.cooperationcompany.com/how-to-create-a-collaborative-negotiation.html+&cd=7&hl=fr&ct=clnk&gl=ca>]. *Compete or Collaborate? How to Create a Collaborative Negotiation*. (20170126)]

**Collaborative bargaining** is a style of negotiation which recognises the interests of the other party and emphasises cooperation between them.



[Internet. [[https://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative\\_bargaining](https://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_bargaining)]. Wikipedia, The Free Encyclopedia. *Collaborative Bargaining*. (20170126)]

Corry (2000) says that the process of mutually agreeing on the issues the parties face and then engaging in a collaborative analysis of the various solutions is commonly referred to by the following terms: issue-based bargaining, integrative bargaining, win-win bargaining, **cooperative bargaining**, and mutual gains bargaining, and a similar view is taken by Friedman and Shapiro (1995). Paquet, Gaétan, and Bergeron (2000) add concerted negotiation and **collaborative bargaining** to the list and suggest that they are all variations on principled bargaining as defined by Fisher et al. (1991).

[Internet. [<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ58729.pdf>]. OWEN, Larry. *Joint Problem Solving in Negotiation as a Small Group Process*. (20180227)]

Dans les contextes ci-dessus, les termes *collaborative negotiation/bargaining* et *cooperative negotiation/bargaining* sont considérés comme synonymes lorsqu'ils visent toute négociation faisant appel à la collaboration ou à la coopération pour résoudre un différend. C'est le sens large de ces termes. Leur sens étroit vise le droit collaboratif et le droit coopératif qui ne fait pas l'objet de ce dossier et qui a été étudié dans le dossier CTTJ MSRD 304.

**win-win negotiation/bargaining**  
**win-lose negotiation/bargaining**  
**lose-lose negotiation/bargaining**

Cette fois, la dichotomie se situe au niveau des actants. Les deux parties gagnent dans la *win-win negotiation/bargaining*, c'est-à-dire qu'elles acceptent de gagner moins pour gagner avec les autres. L'une des deux parties perd au profit de l'autre dans la *win-lose negotiation/bargaining* et finalement les deux parties perdent dans la *lose-lose negotiation/bargaining*.

The aim of **win-win negotiation** is to find a solution that is acceptable to both parties, and leaves both parties feeling that they've won, in some way, after the event.

[Internet. [<https://www.mindtools.com/CommSkill/NegotiationSkills.htm>]. Mind Tools. *Win-Win Negotiation*. (20170106)]

**Win-win negotiations** are those negotiations in which each party walks away from the bargaining table having achieved its goals within the confines of an integrative, or value-creating, bargaining process rather than through a haggling, or distributive, bargaining process. **Win-win negotiation** is a principle feature of integrative bargaining and is promoted by the Program on Negotiation throughout its literature and research. Win-win strategies are all about increasing your opponent's satisfaction even as you achieve the outcome you desire.

[Internet. [<http://www.pon.harvard.edu/category/daily/win-win-daily/>]. Harvard Law School. *Win-Win Negotiations*. (20170106)]

In contrast to traditional **win-lose bargaining**, **win-win bargaining**—or *integrative bargaining*—is a negotiation type in which the bargainers attempt to arrange settlements of high joint benefit.

[Internet.

[<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118540190.wbeic030/abstract;jsessionid=9E9194391F430249A9809F117F44C276.f01t04?systemMessage=Wiley+Online+Library+Journal+subscribe+and+renew+pages+for+some+journals+will+be+unavailable+on+Wednesday+11th+January+2017+from+06%3A00-12%3A00+GMT+%2F+01%3A00-07%3A00+EST+%2F+14%3A00-20%3A00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience>]. Wiley Online Library. *Integrative Negotiation Strategies*. (20170109)]

Later, other behavioral scientists would use the term **win-win bargaining** to describe integrative bargaining. Some would equate integrative or win-win bargaining with Fisher and Ury's concept of *interest-based or principled negotiations*, although Fisher and Ury distinguish their concept from both distributive and integrative bargaining (Fisher and Ury 1981).

[Internet.

[<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1800&context=articles>]. Cornell University ILR School. *Conceptual Foundations: Walton and McKersie's Subprocesses of Negotiations*. (20170109)]

**Win-win** outcomes occur when each side of a dispute feels they have won. Since both sides benefit from such a scenario, any resolutions to the conflict are likely to be accepted voluntarily. The process of integrative bargaining aims to achieve, through cooperation, win-win outcomes.

**Win-lose** situations result when only one side perceives the outcome as positive. Thus, win-lose outcomes are less likely to be accepted voluntarily. Distributive bargaining processes, based on a principle of competition between participants, are more likely than integrative bargaining to end in win-lose outcomes--or they may result in a situation where each side gets part of what he or she wanted, but not as much as they might have gotten if they had used integrative bargaining.

### **Win-Lose Negotiation**

This term refers to a distributive negotiation whereby one party's gain is another party's loss. Both parties are competing to get the most value from the negotiation. Also called the 'fixed-pie' scenario in that there is only a limited amount to be distributed. A term also used in 'Game Theory' and Economics. (Also known as **Lose-Win Negotiation**).

[Internet. [<http://www.negotiations.com/definition/win-lose/>]. The Negotiation Experts. *Win-Lose Negotiation*. (20170109)]

**Win-Lose bargaining** is probably the most familiar form of negotiating that is undertaken. Individuals decide what they want, then each side takes up an extreme position, such as asking the other side for much more than they expect to get.

[Internet. [<http://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation2.html>]. Skills You Need. *Negotiation in Action*. (20170110)]

**Win-lose bargaining**, by contrast, assumes the two positions are incompatible; if the two sides can't meet in the middle, then one will eventually prevail. To maximize their chances of winning, bargainers are more likely to make use of threats, tough language, and assorted forms of psychological warfare.

[Internet. [<http://www.books.google.ca>]. SMITH, Stuart C. and Philip K. PIELE. *School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning*. 4<sup>th</sup> ed, California, Corning Press, 2006, p. 279.]

**Lose-lose** means that all parties end up being worse off. An example of this would be a budget-cutting negotiation in which all parties lose money. The intractable budget debates in Congress in 2012-13 are example of lose-lose situations. Cuts are essential--the question is where they will be made and who will be hurt. In some lose-lose situations, all parties understand that losses are unavoidable and that they will be evenly distributed. In such situations, lose-lose outcomes can be preferable to win-lose outcomes because the distribution is at least considered to be fair.

[Internet. [<http://www.beyondintractability.org/essay/win-lose>]. Beyond Intractability. Spangler, Brad. *Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations*. (20170123)]

### **Lose-Lose Negotiation**

A negotiation result where all parties to a negotiation leave resources or gold on the table at the conclusion of a negotiation and fail to recognize or exploit more creative options that would lead to a 'win-win' negotiated outcome. A term also used in 'Game Theory' and Economics.

[Internet. [<http://www.negotiations.com/definition/lose-lose/>]. The Negotiation Experts. *Lose-Lose Negotiation*."(20170123)]

In descending order from most to least hostile, negotiating relationships may be categorized as follows: stonewalling, or **lose-lose bargaining**; positional or win-lose ("distributive") bargaining; interest-based or win-win ("integrative") bargaining; or friendship ("attitudinal") bargaining.

[Internet. [<http://danceattack.sk/library/reshaping-the-labour-market-regulation-efficiency-and-equality-in-australia-reshaping-australian/>]. *The Reshaping Labour Market*. (20170123)]

## **mutual gains negotiation/bargaining**

Nous dissocions la *mutual gains bargaining/negotiation* de l'*integrative negotiation* du fait que les mots *mutual gains* sont axés sur le résultat désiré même si dans les faits les processus sont tous les deux coopératifs. La *mutual gains negotiation/bargaining* est basée sur la prémisse que les deux parties ont des gains à obtenir d'un règlement négocié.

### **mutual gains bargaining (MGB)**

Term used in the labor context to describe interest-based negotiation in which the parties strive to realize joint gain in their final settlement.

[YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ©1999, s.v. « mutual gains bargaining ».]

The principles of **mutual gains bargaining** have been discussed for many years. Several books have been written outlining this approach. Notwithstanding the general availability of these texts and courses, relatively few human resources practitioners are fully aware of or use this approach in bargaining collective agreements.

There is a great deal of misunderstanding and misinformation concerning **mutual gains bargaining**. Some people consider it to be a "leftist" or union-friendly approach to bargaining, not to be utilized in the tough negotiations that in many ways have characterized the last decade of union/management relations. Terms such as "single team bargaining" have been used to describe the process. Often these terms have given practitioners the impression that adopting this approach to bargaining puts the employer at a disadvantage, especially in tough times. This misconception of the principles underlying **mutual gains bargaining** has led many practitioners to avoid learning about it and using it. In my view, this result is unfortunate.

**Mutual gains bargaining** at its foundation is based on the principle that a negotiated settlement of a dispute is usually superior to other alternatives available. In fact, in order to determine whether or not mutual gains bargaining can be of any advantage to you, you first must discover whether or not other alternatives will give you a better solution. If they will, the principles of **mutual gains bargaining** are probably inapplicable to your situation.

**Mutual gains bargaining** is based on the premise that both sides in a negotiation have something to gain from the negotiation. A settlement will be better than either party's best alternative. In collective bargaining, it is a very rare case indeed where no agreement is superior to a negotiated settlement. If both sides approach the bargaining table with the understanding that it is in their mutual interest to solve their disputes and to reach a negotiated settlement, the fundamental requirements for mutual gains bargaining to succeed are met. It only remains with the parties to decide whether or not this approach to bargaining will be more effective than the traditional, positional approach.

[Internet. [[http://www.blaney.com/files/article\\_mutual\\_gains.pdf](http://www.blaney.com/files/article_mutual_gains.pdf)]. Blaney McMurtry LLP. Mark E. Geiger. *Mutual Gains Bargaining*. (20161201)]

### **Mutual gains negotiation**

Also referred to as integrative bargaining, negotiation on merits, and **mutual gains bargaining** (Ancona, Friedland and Kolb: 1991) this model of negotiation adopts a collaborative problem solving approach by attempting to meet the substantive and legitimate interests of each party involved. As the purpose of this approach to negotiation is to achieve 'win/win' outcomes while preserving relationships and creating long lasting agreements, it is more commonly referred to as **mutual gains bargaining/negotiation**.

[Internet. [<http://www.spans.com.au/2014-05-27-03-31-47-1/39-mutual-gains-negotiation>]. SPANS Strategic Planning and Negotiation Services. *Mutual gains negotiation*. (20170105)]

### **Mutual Gains Negotiation**

The objective of **mutual gains negotiation** is to ensure that all parties involved in the negotiations gain. Those involved seek to find as many different items/elements related to a potential solution as they can, they expand the pie. There is recognition that they will place different values on similar items, so that what one gains might not be experienced as a loss by the others. Recognizing that the parties will place different values on those elements, a package evolves which meets both parties' objectives.

Effective **mutual gains negotiation** requires that the parties gain a clear understanding of each other's interests (needs, hopes, fears, what is of importance, what I value), behind the positions (my unique solutions to issues) they have taken. This understanding allows them to piece together a variety of elements that address those interests into a final solution package.

[Internet.

[[https://www.auma.ca/sites/default/files/Advocacy/Programs\\_Initiatives/Rural\\_urban\\_cost\\_sharing/rural\\_urban\\_cost\\_sharing\\_toolkit\\_-\\_negotiation.pdf](https://www.auma.ca/sites/default/files/Advocacy/Programs_Initiatives/Rural_urban_cost_sharing/rural_urban_cost_sharing_toolkit_-_negotiation.pdf)]. AUMA. *Negotiation*. (20170105)]

**adversarial negotiation/bargaining**  
**non-adversarial negotiation/bargaining**

L'*adversarial negotiation/bargaining* est un mode, une approche, un modèle de négociation qui exprime l'opposition entre les parties. On relève aussi abondamment la forme négative *non-adversarial negotiation/bargaining*.

There are many forms of negotiation but the two most common are positional or **adversarial negotiation** and interest based or **non-adversarial negotiation**. The latter is probably more correctly described as less-adversarial bargaining.

[Internet. [<http://mediate.ca/Negotiation.html>]. Mediate.ca. *Negotiation*. (20170123)]

Using my **non-adversarial negotiation** approach, together we developed an approach to this sale that was fair, creative, and congruent with the goals of both organizations.

[Internet. [<http://negotiatenow.blogspot.ca/>]. *Non-Adversarial Negotiation*. (20170123)]

It is a mistake to view an adversarial approach as essential to meaningful collective bargaining. Where there are discussions between employees and management allowing employee concerns to be taken into account in future planning, a collaborative form of negotiation can be better at furthering workplace goals than an **adversarial negotiation** that takes place after managerial planning and decisions have been made and positions hardened.

[CanLII, *Mounted Police Association of Ontario v. Canada (Attorney General)*, [2015] 1 SCR 3, 2015 SCC 1 (CanLII)]

Although **adversarial bargaining** works in many instances, when it doesn't, the confrontive dialogue used during negotiations can damage, often irreparably, the close relationships so vital to the educational process.

[Internet. [<http://www.ericdigests.org/pre-926/education.htm>]. *Collaborative Bargaining in Education*. (20170126)]

Members of the Harvard Negotiation Project, Fisher and Ury focused on the psychology of negotiation in their method, "principled negotiation," finding acceptable solutions by determining which needs are fixed and, which are flexible for negotiators. By 1987, the book had been adopted in several U.S. school districts to help students understand "**non-adversarial bargaining**."

[Internet. [[http://www.worldbooklibrary.net/articles/eng/Getting\\_to\\_YES](http://www.worldbooklibrary.net/articles/eng/Getting_to_YES)]. World eBook Library. *Getting to YES – Roger Fisher and William L. Ury*. (20170127)]

Voici des définitions pour l'adjectif *adversarial* :

**adversarial** *adjective*

**1** involving conflict or opposition.

[BARBER, Katherine (ed.). *Canadian Oxford Dictionary*. 2<sup>nd</sup> ed., Don Mills (Ontario), Oxford University Press, ©2004, s.v. « adversarial ».]

Definition of **adversarial**

1. involving two people or two sides who oppose each other : of, relating to, or characteristic of an adversary or adversary procedures (see adversary 2) <*an adversarial relationship*> <*an adversarial system of justice with prosecution and defense opposing each other*>

[Internet. [<https://www.merriam-webster.com/dictionary/adversarial>]. *Merriam-Webster, s.v.* « adversarial ».]

### **problem-solving negotiation/bargaining**

On parle ici d'approche ou d'orientation stratégique de résolution de problèmes en négociation.

In the **problem-solving negotiation**, parties have to look for a solution which is beneficial and acceptable to both sides: a win-win solution. In fact, they look for a jointly optimal outcome, which cannot be achieved unless the parties have this problem-solving approach. [Internet. [<http://www.books.google.ca>]. GHOURI, Pervez N. *A Framework for International Business Negotiations*.]

**Problem solving bargaining** based on a win-win philosophy and the development of a positive long term relationship - identification and resolution of mutual interests rather than the resolve of specific of bargaining demands.

[Internet. [<https://www.coursehero.com/file/p1nn5qp/problem-solving-bargaining-based-on-a-win-win-philosophy-and-the-development-of/>]. Course Hero. *Problem solving bargaining based on a win win*. (20170126)]

**Problem-solving bargaining**: Discussion is resolution oriented, leading to mutually agreeable and beneficial answers to common problems.

...

**Problem-solving bargaining** creates real, self-sustaining solutions to problems that benefit all stakeholders.

[Internet. [<http://books.google.ca/>]. BERMAN, Evan M. et al. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*. 4<sup>th</sup> ed., California, Sage Publications, 2013, p. 454.]

## ÉQUIVALENTS

### **distributive negotiation/bargaining**

### **integrative negotiation/bargaining**

Les équivalents relevés sont « **négociation distributive** » et « **négociation intégrative** ». Ces termes sont bien ancrés dans l'usage et ne sont pas problématiques. Nous les recommandons pour rendre respectivement *distributive negotiation/bargaining* et *integrative negotiation/bargaining*.

La **négociation distributive** (ND), qui renvoie aux stratégies et aux tactiques mises en oeuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains. Tout s'ordonne autour de la zone et des points d'accord, sur la base d'un jeu à somme nulle (tout gain de l'une équivaut à une perte pour l'autre).

[BOURQUE, Reynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes 2011, p. 93.]

## 2.1 Les négociations distributives

Ce sont des négociations typiques des situations traditionnelles dans lesquelles l'enjeu est fixé à l'avance et l'une des parties gagne ce que l'autre perd. La **négociation distributive** se produit le plus souvent à propos des questions économiques. Les modèles comportementaux appropriés à ce genre de négociation comprennent : la prudence dans la communication, la méfiance, la menace et la feinte.

En bref, la **négociation distributive** suppose que les parties sont engagées dans un conflit intense.



## 2.2 Les négociations intégratives

Elles s'appliquent à la résolution collective d'un problème, c'est-à-dire à la recherche de solutions où l'ensemble des parties peuvent trouver un avantage. Les parties en présence déterminent leurs problèmes communs, définissent et évaluent les options possibles. Elles manifestent ouvertement leurs préférences et parviennent à une solution acceptable pour tout le monde.

[Internet. [[http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m\\_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html](http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html)]. memoireonline.com. MANDZOUNGOU NTOUMPA, Emma Natalie. *Mise en exergue de la négociation au sein d'une ONG Congolaise : cas de SUECO*. (20161205)]

La distinction faite par Richard Walton et Robert Mac Kersie (1965) entre les dimensions distributives et intégratives de la négociation apporte un éclairage intéressant. Dans la négociation conflictuelle, ou **distributive**, chacun tente de construire un rapport de force qui lui soit favorable et l'exploite pour imposer ses préférences. Dans la **négociation intégrative**, qualifiée de concertative par Christophe Dupont (2006), chacun accepte de coopérer avec l'autre pour construire ensemble une solution mutuellement acceptable. Ce type de négociation se rapproche de la concertation, caractérisée par le fait de construire ensemble des visions, objectifs, décisions, projets communs (Beuret, 2006a). Il s'agit alors non plus de partager l'existant, ce qui donne son sens au terme de négociation distributive, mais comme le soulignent David Lax et James Sebenius (1986), de créer une « valeur » commune aux deux parties. Il faudra certes distribuer cette valeur, mais elle a le mérite d'exister : c'est la plus value créée par le dialogue et la coopération. Nombre d'auteurs soulignent la coexistence d'aspects distributifs et intégratifs dans toute négociation. Mais même si David Lax et James Sebenius (1986) combinent, dans leur modèle, la création de valeur et la lutte pour l'appropriation des gains, ils ne s'opposent pas à une distinction entre des négociations à prédominance intégrative ou distributive, distinction observée empiriquement et justifiée théoriquement selon Dupont (1994). Cet auteur (Dupont, 2006) affirme qu'il existe des négociations d'« essence » coopérative ou distributive, qui résultent d'une intention différente. Pour lui, la clé réside dans l'intention. Si l'intention est coopérative, même lors d'épisodes conflictuels, on évitera le recours à des stratégies trop agressives qui feraient basculer dans la **négociation distributive** et l'on reviendra toujours à l'intention fondamentale de coopération. De même, on peut être amené à coopérer ponctuellement dans des négociations conflictuelles, afin d'éviter la rupture, mais on reviendra vite au rapport de force.

[Internet. [<https://www.cairn.info/revue-negotiations-2010-1-page-43.htm>]. BEURET, Jean-Eudes. *De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un « Point de Passage Transactionnel »*. (20161205)]

La **négoiation intégrative**, orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaires) et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problèmes ». Stratégies et tactiques sont ici réputées reposer sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solutions mutuellement acceptables. L'enjeu d'une **NI** est donc inverse à celui d'une **ND** : faire en sorte que les deux parties soient gagnantes.

[BOURQUE, Reynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2011, p. 93.]

### **negotiation on the merits** **principled negotiation**

L'expression *principled negotiation* est traduite par « négociation raisonnée » dans la traduction française de l'ouvrage de Fisher et Ury parue en 1982, sous le titre *Comment réussir une négociation*.

La **négoiation raisonnée** ou **négoiation sur le fond** est une méthode d'une utilisation facile et quasi universelle. Elle repose sur quatre points fondamentaux, chacun définissant un des paramètres communs à toute négociation :

**Hommes** Traiter séparément les questions de personnes et le différend

**Intérêts** Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions

**Solutions** Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision

**Critères** Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

[FISHER, Roger, William URY et Bruce PATTON. *Comment réussir une négociation*. 3<sup>e</sup> éd., Paris, Seuil, 2006, pp. 30-31.]

[...] la méthode de **négoiation raisonnée** (principled negotiation), mise au point à Harvard dans le cadre du *Negotiation Project*(1). Elle consiste à trancher les litiges « sur le fond » plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent. Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères « justes », indépendants de la volonté des parties en présence. La **négoiation raisonnée** permet d'être dur quant aux questions débattues mais doux avec les négociateurs eux-mêmes. Elle exclut les trucages et les attitudes théâtrales. Elle permet d'obtenir ce que l'on est en droit d'attendre sans perdre sa dignité ni menacer celle d'autrui. Elle favorise l'honnêteté et la bonne foi des négociateurs tout en les protégeant contre une éventuelle exploitation de cette honnêteté et de cette bonne foi par un adversaire déloyal.

- (1) Le *Harvard Negotiation Project* est un centre de recherche et d'enseignement de l'université de Harvard, qui a pour objectif de développer et de faire connaître des méthodes éprouvées de négociation.

[FISHER, Roger, William URY et Bruce PATTON. *Comment réussir une négociation*. 3<sup>e</sup> éd., Paris, Seuil, 2006, p. 21.]



On trouve aussi la traduction « négociation sur le fond » pour rendre *negotiation on the merits*.

## 2.5 La négociation raisonnée ou négociation sur le fond.

La **négociation raisonnée** consiste à trancher les litiges sur le fond plutôt que de discuter sur les concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent.

Face aux questions débattues, la méthode raisonnée permet d'être dure et souple face aux négociateurs. Elle exclut les tromperies et les attitudes passionnantes et permet d'obtenir ce que l'on est en droit d'attendre sans perdre sa dignité. Elle repose sur quatre points fondamentaux : les hommes, les intérêts, les solutions, les critères.

[Internet. [[http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m\\_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html](http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html)]. *memoireonline.com*. MANDZOUNGOU NTOUMPA, Emma Nathalie. *Mise en exergue de la négociation au sein d'une ONG Congolaise : cas de SUECO*. (20161205)]

Pour plusieurs, le mot négociation signifie conflits, difficultés et confrontations. La négociation est souvent perçue comme une chose difficile, voire désagréable. Or, il existe une alternative à la négociation sur les positions. Il s'agit de la **négociation sur le fond** ou **négociation raisonnée**. Cette approche pragmatique permet d'aborder les situations de travail et les interactions quotidiennes d'un nouvel angle.

[Internet. [[http://www.dgfc.ulaval.ca/media/upload/Plan\\_de\\_cours\\_E15/E15\\_MNG-6100\\_Corpo.pdf](http://www.dgfc.ulaval.ca/media/upload/Plan_de_cours_E15/E15_MNG-6100_Corpo.pdf)]. Université Laval. *Habilités de négociation*. (20170106)]

Dans la littérature aujourd'hui, certains auteurs hésitent à reprendre l'expression « négociation raisonnée ».

De nombreux praticiens et spécialistes des relations industrielles déplorent la connotation « moralisatrice » de l'expression « **négociation raisonnée** » qui suggère que les autres méthodes de négociation seraient « déraisonnables ». À cet égard, nous préférons l'expression « **négociation sur les intérêts** » (*interest-based bargaining*) utilisée par certains auteurs américains, notamment Cutcher-Gershenfeld (1994), car elle met l'accent sur le principe essentiel de la méthode qui est la négociation basée sur les intérêts. Nous utilisons cependant l'expression « **négociation raisonnée** » puisqu'elle est devenue une « appellation contrôlée » suite à la traduction en langue française de l'ouvrage de Fisher et Ury (1981).

[Internet. [<https://books.google.ca/>]. BERGERON, Jean-Guy et Reynald BOURQUE. *L'Impact de la formation sur les pratiques de la négociation raisonnée*. (20161205)]

Roger Fisher et William Ury, auteurs de l'ouvrage *Getting To Yes*, publié en 1981 aux États-Unis [...] sont les principaux promoteurs de la « principled negotiation », expression traduite par « **négociation raisonnée** » dans la traduction française de leur ouvrage, parue en 1982, sous le titre *Comment réussir une négociation* [...] Nous préférons parler ici de « méthode de **négociation basée sur les intérêts** » (NBI), comme c'est le cas en Amérique du Nord et désormais en Europe.

[BOURQUE, Reynald et Christian THUDEROZ. *Sociologie de la négociation : Nouvelle édition avec études de cas*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2011, p. 99.]

**Négociation basée sur les intérêts (NBI) ou négociation raisonnée :**

Cette approche est basée sur les intérêts communs et la recherche de consensus. La communication, la coopération et la confiance sont des valeurs essentielles pour réussir une négociation raisonnée. Il est impératif que chaque partie comprenne les objectifs de l'autre tout en évitant l'émotivité dans les rapports.

[Internet.

[[http://www.csmota.qc.ca/formations/documents/guiderh\\_2010/chap7/Negociation%20collective-%20fiche%20technique.pdf](http://www.csmota.qc.ca/formations/documents/guiderh_2010/chap7/Negociation%20collective-%20fiche%20technique.pdf)]. Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire. *La négociation collective*. (20170106)]

Mais il n'en demeure pas moins que la *principled negotiation* a fait l'objet d'une traduction officielle « **négociation raisonnée** » que nous proposons de retenir.

Pour l'expression *negotiation on the merits*, nous proposons l'équivalent français « **négociation sur le fond** ».

***interest-based negotiation/bargaining***  
***positional-based negotiation/bargaining***  
***positional negotiation/bargaining***

On relève plusieurs tournures pour rendre *interest-based negotiation/bargaining* soit « négociation sur les intérêts », « négociation fondée sur les intérêts », « négociation basée sur les intérêts » et « négociation axée sur les intérêts ».

Le 16 janvier, les deux équipes ont participé à une séance conjointe de formation sur le concept et les avantages de la **négociation sur les intérêts**. L'ACAF et le Conseil du Trésor ont convenu de mettre à l'essai cette technique novatrice pour une partie de la présente ronde de négociations. La **négociation sur les intérêts** se distingue de la négociation traditionnelle sur les positions dans ce sens qu'elle encourage la discussion détaillée et la résolution conjointe de problèmes pour satisfaire les intérêts des parties.

[Internet. [<http://www.acfo-acaf.com/fr/2008/02/08/negociations-sont-entamees/>]. ACFO. *Négociation collective*. (20161205)]

Pour ce faire, les TI doivent disposer d'une approche corporative sur laquelle s'appuyer. Ce n'est pas d'hier que les TI pratiquent la négociation. Ce qui est nouveau, c'est l'approche à utiliser à l'avenir. Il s'agit d'une approche spécifiquement développée pour sortir les aspects partisans et conflictuels de la négociation. Il s'agit de la « **négociation fondée sur les intérêts** » (connue en anglais par l'expression Interest Based Negotiation). Sur les intérêts réciproques, il s'entend.

[Internet. [<http://www.directioninformatique.com/trois-facteurs-cles-du-succes-de-la-fusion-organisationnelle-des-ti/9706>]. Direction informatique. *Trois facteurs clés du succès de la fusion organisationnelle des TI*. (20170106)]

Les théories de négociation traditionnelle ont leurs limites, si bien que de nouvelles approches ont été mises en avant dont celle « gagnant-gagnant » des deux parties, patronale et syndicale. Cette

approche se veut non conflictuelle, c'est-à-dire que les deux parties cherchent ensemble à résoudre les problèmes communs, même si les intérêts de chacun semblent divergents.

Selon une enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux réalisée par la Direction des innovations en milieu de travail chez Travail Québec, la **négociation basée sur les intérêts (NBI)** dans le renouvellement des conventions collectives représente une solution de rechange à la négociation dite traditionnelle. Selon une enquête de la Direction des innovations en milieu de travail (DIT) intitulée La **négociation basée sur les intérêts** dans le renouvellement des conventions collectives, la **NBI** « met l'accent sur le dialogue constructif et l'échange d'information dans le seul but de trouver des solutions pouvant satisfaire les intérêts des deux parties ».

[Internet. [<http://www.journaldemontreal.com/2016/05/26/renouvellement-dune-convention-collective-sans-affrontement>]. Journal de Montréal. *Renouvellement d'une convention collective sans affrontement*. (20170106)]

#### **Négociation axée sur les intérêts**

Une approche permettant aux deux parties de parvenir à un accord relativement à un différend. Cette approche encourage l'abandon de l'approche « ton opinion contre la mienne » et l'adoption de l'approche « toi et moi par rapport à la question ».

[Internet. [<https://www.otc-cta.gc.ca/fra/publication/le-reglement-de-differends-par-la-mediation-outil-d%E2%80%99information#a4>]. Office des transports du Canada. *Le règlement de différends par la médiation - Outil d'information*. (20170106)]

On écarte « négociation sur les intérêts », car la négociation ne porte pas sur les intérêts, mais est fondée ou basée sur les intérêts des parties. Pour cette raison, nous écartons aussi « négociation axée sur les intérêts ».

On relève 97 résultats pour « négociation basée sur les intérêts » sur Internet avec le moteur de recherche Google et 951 résultats pour « négociation fondée sur les intérêts ». Longtemps la locution « basé sur » a été critiquée, ce qui explique probablement la prépondérance des tournures « fondé sur » dans l'usage. Pour les deux solutions, les verbes « baser » et « fonder » sont synonymes puisqu'ils veulent dire « prendre pour base » et « prendre pour fondement ».

Nous proposons « **négociation fondée sur les intérêts** » pour rendre *interest-based bargaining/negotiation*.

Pour *positional-based negotiation/bargaining*, nous avons relevé les tournures suivantes :

#### **2.4 La négociation sur les positions** ou négociation classique

La **négociation sur les positions** peut être décrite de la manière suivante : elle consiste à adopter une position, à présenter les arguments favorables à cette position, à faire des concessions et à rechercher un compromis. Elle se caractérise par l'adoption suivie de l'abandon successif d'une série de positions.

[Internet. [[http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m\\_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html](http://www.memoireonline.com/01/09/1863/m_Mise-en-exergue-de-la-negociation-au-sein-dune-ONG-Congolaise--cas-de-SUECO8.html)]. memoireonline.com. MANDZOUNGOU NTOUMPA, Emma Nathalie. *Mise en exergue de la négociation au sein d'une ONG Congolaise : cas de SUECO*. (20161205)]

Dans une **négociation basée sur les positions**, chacune des parties campe sur sa position et la discussion finit par se bloquer, c'est l'impasse, une des deux parties abandonne avec un sentiment de frustration.

[Internet. [<http://mouvcoaching.com/coaching/2016/06/21/negociation/>]. MouvCoaching. *Négociation*. (20170106)]

### Compétitif - **négociation fondée sur les positions**

Dans le modèle compétitif, chacune des parties tente d'obtenir le plus d'avantages possibles aux dépens de l'autre partie, utilise une pléthore de moyens pour y arriver et perçoit les intérêts de la partie adverse comme n'étant pas pertinents, sauf dans la mesure où ces intérêts lui permettent d'atteindre son propre objectif, celui d'obtenir le plus possible. Les négociations de style compétitif ont été critiquées au motif qu'elles sont centrées sur des positions précises plutôt que sur la compréhension des véritables intérêts des parties. Certaines personnes ont critiqué notamment le modèle compétitif parce que celui-ci tend à promouvoir une stratégie fondée sur la catastrophe et à décourager la confiance mutuelle qui est nécessaire pour que chacune des parties soit gagnante.

[Internet. [<http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/03.html>]. Ministère de la Justice. « Le Manuel relatif au règlement des conflits : la négociation ». (20161205)]

La médiation occupe maintenant une place reconnue dans le règlement des différends de diverses natures parce qu'elle facilite ou permet, notamment, l'accès à des champs d'intervention que les parties intéressées, laissées à elles-mêmes, pourraient avoir de la difficulté à pénétrer en vue de parvenir à un règlement satisfaisant. Les assises contemporaines de la médiation reposent sur la théorie de la négociation raisonnée. Selon cette théorie, une négociation orientée sur les intérêts des parties en présence crée, selon toute vraisemblance, une relation gagnant/gagnant contrairement à une **négociation axée sur les positions** qui risque, plus souvent qu'autrement, d'entraîner les parties vers une relation gagnant/perdant.

[Internet. [[http://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol\\_2\\_no\\_1/Ram-Jam\\_2\\_1\\_DianeVeilleuxetGillesTrudeau.pdf](http://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol_2_no_1/Ram-Jam_2_1_DianeVeilleuxetGillesTrudeau.pdf)]. VEILLEUX, Diane et Gilles TRUDEAU. *Les maîtres du jeu dans la médiation institutionnelle des différends du travail au Québec*. (20170106)]

Pour les termes *positional bargaining/negotiation*, on relève les expressions « négociation positionnelle » et « négociation de position ».

Les cours du CIF/OIT sur la négociation ont pour objectif de développer la capacité et la connaissance des participants en matière de technique de négociation. Une importance particulière est donnée à la façon dont les parties peuvent passer d'un style de **négociation positionnelle** à un style de négociation qui permet aux parties d'obtenir des gains mutuels et qui renforce leurs relations.

[Internet. [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_341682.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_341682.pdf)]. Bureau international du Travail. *Techniques de négociation pour les partenaires sociaux*. (20170106)]

Ce cours est une sensibilisation générale au concept de négociation et à la façon de le situer dans le contexte des relations avec d'autres organisations. Y sont traités: - la formulation claire des objectifs prioritaires et de la stratégie correspondante; - les schèmes théoriques, les règles et les

pratiques qui sous-tendent la préparation et le déroulement du processus de négociation; - les différences entre la **négociation positionnelle**, plus axée sur la confrontation, et la négociation basée sur les intérêts communs, plus axée sur la coopération et le partenariat [...]

[Internet. [<https://etudier.uqam.ca/cours?sigle=MBA8E92>]. UQAM. *Négociation en entreprise collective*. (20170106)]

Qu'il s'agisse de négocier un contrat, de régler un différend familial, ou de conclure un traité de paix international, on voit les gens se lancer d'ordinaire dans une **négociation de position**. Chacune des parties en présence adopte une position, présente des arguments en sa faveur, puis fait des concessions afin de parvenir à un compromis.

[FISHER, Roger, William URY et Bruce PATTON. *Comment réussir une négociation*. 3<sup>e</sup> éd., Paris, Seuil, 2006, p. 21.]

Nous écartons la tournure « négociation positionnelle », car l'adjectif « positionnel » n'a pas d'acception dans la langue courante, mais seulement en science et en philosophie. Nous ne voulons pas recourir à la néologie dans ce cas-ci, c'est-à-dire donner une extension de sens à l'adjectif « positionnel », car nous considérons que le syntagme « négociation fondée sur les positions », même s'il est plus long, exprime clairement la notion à l'étude.

Nous proposons la tournure « **négociation fondée sur les positions** » pour rendre les termes *positional-based negotiation/bargaining* et *positional negotiation/bargaining*.

**cooperative negotiation/bargaining**  
**collaborative negotiation/bargaining**  
**competitive negotiation/bargaining**

Dans le dossier 304, la *collaborative* et *cooperative negotiation*, au sens large, ont été normalisées par « **négociation collaborative** » et « **négociation coopérative** ».

Voici des contextes dans lesquels on trouve des occurrences de « négociation collaborative » et de « négociation coopérative ».

**La négociation collaborative**

La **négociation collaborative** repose sur la coopération des parties.

Elle est basée sur :

- l'identification des besoins et des intérêts des parties plutôt que sur la défense des positions ;
- la discussion, la collaboration, l'échange de toute l'information pertinente ;
- la recherche de solutions originales et sur mesure, qui soient les plus avantageuses pour tous.

[Internet. [<http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/generale/negociation.htm>]. Justice Québec. *La négociation*. (20170505)]

**La négociation coopérative**

[...] la **négociation coopérative** va intégrer le respect de l'interlocuteur – du partenaire – et va prendre en compte ses intérêts. Cela signifie évidemment que la confiance régisse le rapport entre les interlocuteurs.

Ce type de négociation ne va pas chercher la victoire sur l'interlocuteur mais plutôt l'accord. Ce mode de négociation privilégiera l'écoute (réciproque), l'attention à la forme dans la négociation (espace physique de négociation confortable, voire conviviale; politesse et courtoisie de mise; contractualisation des résultats), la recherche de l'accord par des concessions réciproques.

[Internet. [<http://books.google.ca/>]. GUEDJ, Jean-Paul. *50 fiches pour négocier avec efficacité*. Bréal, 2008, p. 21.]

Ces équivalents sont en usage et correspondent bien à la notion à l'étude.

Nous avons relevé les tournures « **négociation compétitive** » pour rendre *competitive negotiation/bargaining*. Cet équivalent français est dans l'usage et ne pose pas de problème. Nous le recommandons.

La **négociation compétitive** inscrit la relation dans un rapport de force où l'interlocuteur apparaît comme un adversaire, un compétiteur. Il ne s'agit pas ici de faire preuve de tolérance, de sens de la concession ou d'ouverture d'esprit à son égard, mais bien de la vaincre à défaut de le convaincre, de passer en force plutôt que de chercher l'accord. Donc, de ce point de vue, tous les coups sont permis, même les plus bas. Les **négociations compétitives** sont extrêmement répandues dans le monde contemporain. Il s'agit de vaincre « l'adversaire » (considéré consciemment ou inconsciemment comme tel) - client, fournisseur, collaborateur, patron - coûte que coûte en utilisant toutes les ruses possibles, la fin justifiant les moyens : la pression, la manipulation, voire le mensonge, la menace, la déstabilisation psychologique et autres chausse-trappes.

[Internet. [<http://books.google.ca/>]. GUEDJ, Jean-Paul. *50 fiches pour négocier avec efficacité*. Bréal, 2008, p. 20.]

*win-win negotiation/bargaining*

*win-lose negotiation/bargaining*

*lose-lose negotiation/bargaining*

On relève les syntagmes « négociation gagnant-gagnant », « négociation gagnant-perdant » et « négociation perdant-perdant ».

La **négociation gagnant/gagnant** vise à maximiser le but commun en maximisant les intérêts de chacun. Elle repose sur une exploration approfondie des besoins qui sous-tendent les demandes, et la recherche commune de solutions créatives susceptibles de répondre au mieux à ces besoins.

[Internet. [<http://www.books.google.ca/>]. BÉLORGEY, Pascale. *La boîte à outils de l'efficacité professionnelle*. Dunod, 2016, p. 102]

On constate la graphie avec la barre oblique, mais nous ne la retenons pas, car même si celle-ci peut s'employer pour séparer différents éléments, on constate que son emploi est souvent lié à une codification convenue dans certains contextes, ce qui n'est pas le cas en l'occurrence. La graphie avec trait d'union est la marque de séparation que nous retenons.

Sur le plan sociologique, comme Bourque et Thuderoz (2002) l'indiquent, il se peut que l'on constate une transformation de *négociation gagnant-perdant*, raisonnant plutôt en termes de conflit et de coercition, en *négociation gagnant-gagnant*, sur l'intérêt commun et la persuasion.

[Internet. [<https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2012-1-page-123.htm>]. Cairn. info. MAKEKI, Khosro. *Mécontentement social et négociation collective*. (20170110)]

### La *négociation gagnant-gagnant*

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

### La *négociation perdant-perdant*

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation gagnant-perdant et sont déterminées à ne pas céder.

[Internet. [<http://www.books.google.ca>]. MARQUÈS, Pierre et Julien GRANATA. *Dut Géa, 2<sup>e</sup> année*. Paris, Dunod, 2014, p. 485.]

Voici un constat d'usage de la tournure « gagnant-gagnant » tirée de la Banque de dépannage de l'Office québécois de la langue française :

### **Gagnant-gagnant**

On emploie parfois la locution adjectivale *gagnant-gagnant* pour qualifier quelque chose qui est favorable à chacune des parties. Particulièrement utilisée dans les domaines de la gestion et de l'économie, cette locution est calquée sur l'anglais *win-win*. Formée sur le modèle de la locution française *donnant(-)donnant*, la locution *gagnant-gagnant*, qui est invariable, est acceptée dans l'usage et dans certains dictionnaires usuels; elle a d'ailleurs été adoptée en France par la Commission générale de terminologie et de néologie.

Même si la locution *gagnant-gagnant* est acceptable, d'autres formules peuvent la remplacer; selon les contextes, on peut dire que *tout le monde (y) gagne*, que *tout le monde est gagnant* ou que c'est *avantageux, favorable* ou *profitable pour tous*. On peut également utiliser l'expression *sans perdant* ou, dans un sens plus général, les adjectifs *optimal* ou *idéal*.

### **Exemples :**

- C'était une situation **gagnant-gagnant**. (ou : une situation **où tout le monde gagnait**)

- Robert croit avoir trouvé une solution **gagnant-gagnant** à notre problème. (ou : une solution **profitable pour tous**)
- Nous pouvons difficilement refuser; c'est une proposition **gagnant-gagnant**. (ou : une proposition **sans perdant**)
- La négociation a été menée selon une logique **gagnant-gagnant**. (ou : une logique **où tout le monde est gagnant**)
- Tous les spécialistes s'entendent : il s'agit d'un accord **gagnant-gagnant**. (ou : d'un accord **optimal**)

[Internet. [[http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit\\_bdl.asp?id=4389](http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=4389)]. Office québécois de la langue française. *Anglicismes morphologiques*. (20171123)]

Nous proposons les tournures adjectivales « gagnant-gagnant », « gagnant-perdant » et « perdant-perdant » puisque d'une part, ces équivalents sont bien ancrés dans l'usage et d'autre part, ils sont syntagmatiques.

### **mutual gains negotiation/bargaining**

On relève plusieurs tournures dont « négociation à gains mutuels », « négociation sur la base de gains mutuels » et « négociation axée sur les gains réciproques ».

« **Négociation à gains mutuels** » s'entend du processus par lequel les parties cherchent à en arriver à un règlement définitif permettant des gains mutuels.

[Internet. [[http://sp.fng.ca/fr/bib/dispute\\_resolution\\_policy\\_FRE\\_web.pdf](http://sp.fng.ca/fr/bib/dispute_resolution_policy_FRE_web.pdf)]. Commission de la fiscalité des Premières Nations. *Politique de règlement des différends*. (20170106)]

e.) La négociation à dominante coopérative  
C'est la négociation de type « *intégratif* »: l'accent est mis sur les enjeux complémentaires des deux parties qui s'imbriquent au fil de la négociation. Il y a une référence à la théorie des jeux à sommes positives ou un surplus de valeurs seront dégagées et partagées. Il s'agit d'une **négociation à gains mutuels**, en anglais « *win-win* ». L'idéal pour chacune des parties est d'en sortir gagnante, leurs enjeux fondamentaux satisfaits, voire valorisés. L'intégration des enjeux réciproques dans un nouveau cadre de coopération plus large, tout comme la synergie qui en découle, doit aboutir à la création de la valeur, qui ne reste plus ensuite qu'à répartir équitablement.

[Internet. [[http://semaphore.uqar.ca/238/1/Migyeong\\_Kim\\_septembre2006.pdf](http://semaphore.uqar.ca/238/1/Migyeong_Kim_septembre2006.pdf)]. Université du Québec à Rimouski. MIGYEONG, Kim. *Les variables culturelles dans le processus de négociation des projets internationaux: Étude comparative Canada / Corée du sud*. (20170106)]

Les programmes de formation bipartites à la **négociation sur la base de gains mutuels**, mis en œuvre à partir des modules du Centre de Turin, ont eu des répercussions positives dans le secteur minier en Zambie, dans le secteur bancaire en Afrique du Sud et au Zimbabwe, dans l'industrie automobile et le secteur portuaire en Afrique du Sud: conclusion rapide des conventions collectives, diminution du nombre de grèves, harmonisation des relations professionnelles au niveau sectoriel et dans les entreprises.



[Internet. [[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_418011.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_418011.pdf)]. Bureau international du travail. *Suivi de la discussion sur le dialogue social tenue à la 102e session (2013) de la Conférence internationale du Travail: mise en œuvre du plan d'action.* (20170109)]

La démarche qu'adopte le Bureau à l'égard de toute demande d'examen est fondée sur le principe des « **gains réciproques** » en matière de **négoce**, lequel met l'accent sur un dialogue axé sur les intérêts.

[Bureau de la traduction. Bitexte no 8313268. Affaires étrangères et Commerce international Canada.]

Les employés du Bureau possèdent une expertise et ont suivi des formations en matière de **négoce axé sur les « gains réciproques »**, une démarche qui met l'accent sur un dialogue fondé sur les intérêts et la création de solutions créatives qui s'avèrent utiles pour toutes les parties participant à l'établissement de tels processus.

[Bureau de la traduction. Bitexte no 8269377. Affaires étrangères et Commerce international Canada.]

Nous aimons bien cette dernière tournure pour rendre *mutual gains negotiation*. Car c'est effectivement le cas, la négociation est axée sur le résultat soit des gains mutuels ou réciproques pour chacune des parties.

**mutual adjective 1** (of feeling, actions, etc.) experienced or done by each of two or more parties with reference to the other or others; reciprocal (mutual affection). **2** Held in common or shared between two or more persons (a mutual friend; a mutual interest).

[BARBER, Katherine (ed.). *Canadian Oxford Dictionary*. 2<sup>nd</sup> ed., Don Mills (Ontario), Oxford University Press, ©2004, s.v. « mutual ».]

**mutuel 1.** [Parfois antéposé] Qui comporte ou manifeste un rapport d'échange ou de réciprocité entre deux ou plusieurs personnes.

[...]

**Rem.** LITTRÉ établit une distinction entre *mutuel* qui désigne l'échange libre et spontané, l'action de donner et de recevoir et *réciroque* qui exprime le retour, l'action de donner selon que l'on reçoit. DUPRÉ 1972 souligne la nécessité de maintenir vivante cette distinction qui est reprise par un certain nombre de dict. gén. mais qui n'est pas toujours observée dans l'usage cour.

[Internet. [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>]. *Le Trésor de la langue française informatisé*. s.v. « mutuel ».]

**réciroque** (Ce) qui s'exerce entre deux (groupes de) personnes, (d') objets ou (d') éléments quelconques, l'action exercée et l'action reçue étant équivalentes.

**A. —** [En parlant de rapports, de sentiments existant ou d'actes échangés entre deux pers. ou groupes de pers.] Synon. *mutuel*.

[Internet. [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>]. *Le Trésor de la langue française informatisé*. s.v. « réciroque ».]

À la lumière de ces définitions, nous préférons parler de gains mutuels, car « gains réciproques » veut dire que les gains sont équivalents. Ce qui n'est pas le cas en l'occurrence. Nous proposons « **négoce à gains mutuels** » qui est plus syntagmatique que « négociation axée sur les gains mutuels ».

**adversarial negotiation/bargaining**  
**non-adversarial negotiation/bargaining**

Nous avons relevé plusieurs équivalents français pour rendre *adversarial negotiation/bargaining*.

Équivalents relevés	Nombre d'occurrences sur Internet
négoce conflictuelle	1 260
négoce contradictoire	515
négoce antagoniste	5
négoce d'opposition	4
négoce adversariale	1
négoce adversative	1

C'est une erreur de considérer le modèle contradictoire comme essentiel à la tenue de véritables négociations collectives. Lorsque des discussions entre les employés et la direction permettent la prise en compte des préoccupations des employés lors des planifications futures, une forme de négociation axée sur la collaboration peut davantage favoriser l'atteinte des objectifs en milieu de travail qu'une **négoce contradictoire** qui intervient après la planification et après que les décisions ont été prises par la direction et que les parties ont durci leur position.

[CanLII, *Association de la police montée de l'Ontario c. Canada* (Procureur général), [2015] 1 RCS 3, 2015 CSC 1 (CanLII)]

Dans la **négoce conflictuelle**, ou distributive, chacun tente de construire un rapport de force qui lui soit favorable et l'exploite pour imposer ses préférences.

[Internet. [https://www.cairn.info/revue-negociations-2010-1-page-43.htm]. Cairn.info. BEURET, Jean-Eudes. *De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un « Point de Passage Transactionnel »*. (20170124)]

La négociation classique est généralement définie comme étant du « marchandage donnant-donnant » où chacun tente de maximiser son intérêt individuel sans réels égards à la maximisation des intérêts de l'autre. Nous reproduisons les extraits suivants qui élaborent sur la négociation classique (parfois appelée négociation sur positions, négociation compétitive, **négoce adversariale** gagnant-perdant, négociation distributive, négociation à somme fixe, etc.).

[Internet.  
 [http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjI7-2lmtvRAhUh0oMKHQWHDWkQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.theses.ulaval.ca%2F2007%2F24199%2F24199.pdf&usg=AFQjCNFGZQFOlrVGiwUkr2GQoGr2\_b6dQg&bvm=bv.14

4686652,d.amc]. ROBERGE, Jean-François. *Typologie de l'intervention en conciliation judiciaire chez les juges canadiens siégeant en première instance et ses impacts sur le système judiciaire, le droit et la justice : Étude de la perception des juges canadiens*. (20170124)]

### **Style de négociation antagoniste**

L'impression que les intérêts des parties sont en complète opposition peut conduire une partie à adopter un style de **négociation antagoniste**. L'idée sous-jacente est qu'un gain pour une partie représente nécessairement une perte pour l'autre partie (Bazerman et Neale, 1992). Une partie qui fonde les négociations sur une telle présomption négocie de façon concurrentielle selon une approche gagnant-perdant et cherche à maximiser ses propres intérêts sans considération des besoins des autres (Thomas/Kilmann, Conflict Mode Instrument, 1974; Haydock et Mitchell, 1984; Lax et Sebenius, 1986). En effet, compte tenu d'un tel cadre de référence, la satisfaction des intérêts de l'autre se traduit nécessairement par une perte pour soi-même. L'utilisation de ce style de négociation dans une médiation a pour effet de créer une dynamique inutilement concurrentielle et surtout incompatible avec l'approche axée sur la résolution de problèmes.

[Internet. [<http://www.mediationenligne.ca/wp-content/uploads/2013/02/DynamiqueMediation1.pdf>]. POITRAS, Jean. *Stratégies pour désamorcer les dynamiques de médiation négatives*. (20170124)]

Le processus des négociations comporte quatre sous-processus : la **négociation adversative**, la négociation coopérative, le façonnement des attitudes, et la gestion des différences internes.

[Internet. [<http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/negociation-collective/>]. Historica Canada. *La négociation collective*. (20170123)]

La **négociation d'opposition** implique que chaque partie se concentre essentiellement sur les besoins qu'elle entend défendre. La forme d'échange s'associe alors à une tentative organisée de tirer le meilleur avantage de la négociation quoiqu'il advienne des besoins de l'autre. Un style d'opposition crée une situation où les intervenants négocient les uns contre les autres.

[Internet. [<http://www.uqtr.ca/travail/Articles/2007Juillet102NegOppCoop.pdf>]. Université du Québec à Trois-Rivières. BERNATCHEZ, Jean-Claude. *La négociation : de l'opposition à la coopération*. (20170124)]

Dans le dossier MSRD 203, les adjectifs « conflictuel », « contradictoire », « antagoniste », « oppositif », « adversarial » et « adversatif » ont fait l'objet d'une étude exhaustive. Les termes à l'étude de ce dossier étaient composés avec l'adjectif *adversarial* soit *adversarial dispute resolution*, *adversarial process* et *adversarial system*. Voici un extrait du dossier en question :

Dans tous les termes à l'étude, les principaux mots à poser des problèmes d'équivalence sont **adversarial** et **adversary**. Il s'agit de synonymes dont le sens général est bien établi aux fins de toutes les expressions en cause. Dans un contexte juridique, la notion d'**adversariness** veut que les parties se trouvent en situation d'opposition, soient responsables des éléments de leur cause devant un juge impartial, et bénéficient de toutes les possibilités voulues de faire valoir leur point de vue.

L'adjectif *adversarial* était défini dans un contexte juridique. Ce qui n'est pas le cas pour les termes *adversarial negotiation/bargaining* qui mettent simplement l'accent sur une négociation qui oppose deux parties.

Nous ferons le tour des définitions des adjectifs précités en français dans leur sens courant.

**contradictoire** *adj.*

1. Qui contredit une affirmation [...] Où il y a contradiction, discussion. *Débat, examen contradictoire.*

[ROBERT, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris, Le Robert, ©2009, [2837 pp.]. ISBN 978-2-84902-386-0. s.v. « contradictoire ».]

**conflictuel** *adj.*

Qui constitue un conflit (psychique, social...), est une source de conflits. *Situation conflictuelle.*

[ROBERT, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris, Le Robert, ©2009, [2837 pp.]. ISBN 978-2-84902-386-0. s.v. « conflictuel ».]

**CONFLICTUEL, ELLE**, *adj.*

Qui crée, constitue ou comporte un (ou des) conflit(s)\*. *L'ethnologie a longtemps minimisé tous les décalages, tous les aspects conflictuels de la société (Traité de sociol., 1968, p. 440)*

[Internet. [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>]. *Le Trésor de la langue française informatisé s.v.* « conflictuel,elle ».]

**antagoniste** *adj. et n.*

2. Opposé, rival. *Deux visions antagonistes.*

[ROBERT, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris, Le Robert, ©2009, [2837 pp.]. ISBN 978-2-84902-386-0. s.v. « antagoniste ».]

**ANTAGONISTE**, *adj. et subst.*

(Celui, celle, ce) qui lutte contre.

[Internet. [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>]. *Le Trésor de la langue française informatisé s.v.* « antagoniste ».]

**adversatif** *adj.*

Ling. Qui marque une opposition. *Conjonction adversative.*

[ROBERT, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris, Le Robert, ©2009, [2837 pp.]. ISBN 978-2-84902-386-0. s.v. « adversatif ».]

**opposition** *n.f.*

1. Position de personnes ou de choses opposées. Rapport de choses opposées qui ne peuvent coexister sans se nuire; de personnes que leurs opinions, leurs intérêts dressent l'une contre l'autre. *Opposition de deux adversaires, de deux rivaux.*

[ROBERT, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris, Le Robert, ©2009, [2837 pp.]. ISBN 978-2-84902-386-0. s.v. « opposition ».]

**OPPOSITION**, subst. fém.

**A. — 1.** Position de (deux) choses placées face à face. Synon. *Symétrie*

[*Le Trésor de la langue française informatisé* [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>]. s.v. « opposition ».]

L'adjectif « adversarial » ne fait pas l'objet d'une entrée dans les dictionnaires. Comme le précisent les auteurs du dossier 203 MSRD :

Nos recherches sur le suffixe « -al » nous amènent à douter qu'un mot nouveau comme « **adversarial** » puisse être valablement formé en français et puisse constituer autre chose qu'un calque de mot anglais.

Les termes composés avec *adversarial* dans le dossier 203 ont été normalisés en français par « adversatif ». Nous favorisons le même équivalent puisque le trait sémantique à traduire est le même soit que les parties se trouvent en situation d'opposition.

Nous proposons « **négociation adversative** » pour rendre *adversarial negotiation/bargaining* et « négociation non adversative » pour traduire *non-adversarial negotiation/bargaining*.

### **problem-solving negotiation/bargaining**

On ne trouve pas beaucoup d'occurrences en français pour rendre *problem-solving negotiation*.

[...] Les négociateurs ayant reçu une formation à la **négociation basée sur la résolution de problèmes** ou basée sur les intérêts adoptent une méthode de négociation de type mixte à dominante intégrative.

[Internet. [<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3717>].  
Université de Montréal. PAGÉ-BISSONNETTE, Julie. *La négociation mixte : observation de la négociation d'une convention collective*. (20170124)]

[...] la *négociation axée sur la résolution de problèmes* met en cause une orientation en vertu de laquelle l'accent est mis sur la recherche de solutions aux ensembles de besoins et d'objectifs sous-jacents présentés par les parties. La méthode axée sur la résolution de problèmes subordonne les stratégies et les tactiques au processus de définition des solutions possibles.

[Internet.  
[[http://www.ibrarian.net/navon/paper/Research\\_and\\_Statistics\\_Directorate\\_\\_.pdf?paperid=9300418](http://www.ibrarian.net/navon/paper/Research_and_Statistics_Directorate__.pdf?paperid=9300418)]. Ministère de la Justice. AXON, Lee et Bob HANN. *La négociation de règlements : Questions et applications*. (20170523)]

Nous proposons la tournure « **négociation axée sur la résolution de problèmes** » pour rendre *problem-solving negotiation/bargaining*, car ce type de négociation est une orientation stratégique.

## ANALYSE NOTIONNELLE

*hard bargaining*

*hard negotiation*

*soft bargaining*

*soft negotiation*

Il y a deux stratégies relationnelles populaires que les négociateurs adoptent soit la *soft bargaining/negotiation* ou bien la *hard bargaining/negotiation*. Dans la première, le négociateur est prêt à faire des concessions pour parvenir à un accord afin d'éviter les conflits interpersonnels; il est prêt à abandonner ses positions initiales, tandis que dans la deuxième, le négociateur campe sur ses positions et les défend avec obstination. Cette dernière attitude peut compromettre les relations entre les parties.

### Soft Bargaining

**Soft bargaining** is a negotiation strategy in which primary emphasis is on the preservation of friendly relationships with the other parties. While this approach reduces the level of conflict, it also increases the risk that one party will be exploited by others who use hard bargaining techniques.

### Hard Bargaining

**Hard bargaining** strategies emphasize results over relationships. Hard bargainers will insist that their demands be completely agreed to and accepted before any agreement is possible. While this approach avoids the need to make concessions, it also reduces the likelihood of successfully negotiating an agreement, and usually harms the relationship with the other party as well.

[Internet. [[http://www.colorado.edu/conflict/peace/!treating\\_core.htm#hardbarc](http://www.colorado.edu/conflict/peace/!treating_core.htm#hardbarc)]. University of Colorado. *Treatment List 2: Treating Core Conflict Problems* (20170209)]

Ury, Fisher, and Patton address a similar subject in *Getting to Yes*. They describe the “hard” and “soft” strategies used to negotiate. **Hard bargaining** takes an adversarial, goal oriented, and distrusting approach to negotiation where demands, threats, bluffing, and pressure tactics are applied to attain an outcome aligned with the hard bargainers’ expressed positions. **Soft bargaining**, on the other hand, is characterized by trust, high concern for the negotiators’ relationship, easily making concessions, transparency, avoidance of adversarial exchanges, and easily changing one’s position to accommodate agreement. It is not difficult to see the limitations of each approach: one is too competitive and the other is too cooperative—both pose high risks to the negotiator and his or her ambitions.

[Internet. [<https://viaconflict.wordpress.com/2014/06/01/mixed-motives-in-negotiation-and-conflict-resolution/>]. Via Conflict Collaborative Problem Solving. *Mixed Motives in Negotiation and Conflict Resolution* (20170209)]

**The hard and soft line bargaining** situation is defined as bargaining strategies based on either size and/or frequency of concessions as well as the starting position of the initial offer. A hard bargainer would use smaller and less frequent concessions, and provide an initial offer that was extremely profitable. A soft bargainer would use larger and more frequent concessions and begin from an initial position less extreme.

[Internet. [<http://www.books.google.ca>]. Burrell, Nancy et al. *Managing Interpersonal Conflict: Advances to Meta-Analysis*. New York, Routledge, 2014, p. 219]

Some people may adopt aggressive, coercive, threatening and/or deceptive techniques, this is known as a **hard negotiation** style; a theoretical example of this is *adversarial approach style negotiation*. Others may employ a soft style, which is friendly, trusting, compromising, and conflict avoiding. According to Fisher and Ury, when hard negotiators meet soft negotiators, the hard negotiators usually win their position, but at the cost of potentially damaging the long term relationship between the parties.

[Internet. [[https://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_alternative\\_to\\_a\\_negotiated\\_agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/Best_alternative_to_a_negotiated_agreement)]. Wikipedia, The Free Encyclopedia. *Best alternative to a negotiated agreement*. (20170110)]

### **Hard Negotiation**

**Hard bargaining** involves the negotiation of positions, rather than interests. It is highly competitive, seeing victory as the number one goal. **Hard negotiation**, according to (Fisher, Ury, and Patton, 1991), see the participants as adversaries, and demand concessions as a condition of the relationship. They distrust the other side and play sneaky games to try to gain the negotiating advantage. For example they will hold firm to their opening position, refusing to make concessions; they may mislead the opponent about their bottom line and demand one-sided gains as the price of an agreement. They will apply tricks and pressure in an effort to win what they see as a contest of will. Hard bargaining, as described by (Fisher, Ury, and Patton, 1991) is very similar to what is called "**distributive bargaining**" by other theorists--although there are enough differences to warrant a different essay on that topic.

When confronted with a softer opponent, hard negotiation almost always will win. When confronted with another hard negotiator, however, it can result in no agreement, or an agreement which leaves potential mutual benefits "on the table." In other words, such benefits are not discovered or obtained.

### **Soft Negotiation**

Like **hard bargaining**, **soft bargaining** involves the negotiation of positions, rather than interests. However, to avoid the common problems associated with bargaining over positions, the negotiators will take a "soft" approach: treating the participants as friends, seeking agreement at almost any cost, and offering concessions easily in the interests of preserving (or creating) a good relationship with the other side. **Soft negotiation** will trust the other side, and will be open and honest about their bottom line. This leaves them vulnerable to **hard negotiation** who will act competitively—offering few, if any concessions, concealing their bottom line, even making threats. In a negotiation between a **hard negotiation** and a **soft negotiation**, the **hard negotiation** will almost always emerge with a substantially better deal.

[Internet. [<http://venkateshdavey.blogspot.ca/2014/11/negotiations.html>]. Exploring Retail Industry. *Negotiation*. (20170110)]

Dans les faits, plusieurs négociateurs emploient une approche mitoyenne soit dure sur les positions et douce dans les relations.

## ÉQUIVALENTS

Les équivalents dans l'usage sont transparents soit « négociation douce » et « négociation dure ».

Les individus se trouvent dans un dilemme. Ils ne connaissent en général que deux types de négociations : **la négociation dure** et **la négociation douce**.

Celui qui applique la **négociation douce** veut éviter les conflits personnels, il fera donc plutôt des concessions pour parvenir ainsi à un accord pacifique. Mais cela se termine fréquemment sur le sentiment d'amertume d'avoir été exploité.

En revanche, le négociateur dur considère chaque situation comme un combat des volontés, dans lequel la partie adoptant la position la plus extrême et résistant le plus longtemps présente les meilleurs atouts. Il veut gagner. Toutefois, cela aboutit souvent à l'obtention d'une réponse aussi dure, ses moyens s'épuisent et les relations avec l'autre partie en sont affectées.

[Internet. [<http://reussir-ici-ou-ailleurs.over-blog.com/2015/06/negocier-de-facon-adequate-et-avec-succes-selon-le-concept-d-harvard.html>]. *Négociateur de façon adéquate et avec succès selon le concept d'Harvard*. (20170209)]

La négociation est un large domaine dans lequel se mêlent et se confrontent les stratégies (commerciale, politiques, syndicales, communication...), les tactiques de contacts (partenariat, **négociation dure, douce**), les techniques (de vente, d'achat, de persuasion, de manipulation...), les comportements (directs, indirects, agressivité, passivité, affirmation de soi), les objectifs (à court, moyen ou long terme, personnels ou collectifs...) et enfin l'empirisme et l'expérience de chacun.

[Internet. [<http://www.books.google.ca>]. *Super dossier commercial*. (20170110)]

Pour *soft negotiation/bargaining*, nous avons aussi relevé des occurrences de « négociation souple ».

Ce qui suppose de la part de la CDS d'éviter la négociation du style dur (hard) qui refuse toute concession pour aboutir à une **négociation souple** ou raisonnée, fondement d'un compromis qui tente de satisfaire les intérêts respectifs des parties en présence au service de l'intérêt général.

[Internet. [[http://casri-ci.org/wa\\_files/S\\_C3\\_A9minaire\\_20n\\_C2\\_B0002.pdf](http://casri-ci.org/wa_files/S_C3_A9minaire_20n_C2_B0002.pdf)]. La Commission Défense et Sécurité dans la négociation et l'art du compromis. (20170523)]

Nous favorisons la tournure « négociation souple » plutôt que « négociation douce », car l'attitude du négociateur est davantage souple que douce du fait qu'il fera des concessions pour parvenir à un accord pacifique.

Nous proposons « **négociation dure** » et « **négociation souple** » pour rendre respectivement *hard negotiation/bargaining* et *soft negotiation/bargaining*.

## ANALYSE NOTIONNELLE

*conventional negotiation*  
*conventional bargaining*



**traditional negotiation**  
**traditional bargaining**

Les négociations dites *conventional* et *traditional* font référence soit à la *distributive*, à la *competitive*, à la *positional* ou bien à *l'adversarial negotiation/bargaining*. Du fait que ces termes peuvent convenir pour nommer plusieurs autres notions, nous considérons que la délimitation du concept notionnel est flou et malléable ce qui fait penser qu'ils relèvent plutôt du langage courant. D'ailleurs, dans la majorité des contextes relevés, ces termes sont accolés à des substantifs tels que *model, theory, process, skills, etc.*

First, in 1984, Menkel-Meadow proposed that all negotiations can be classified according to two categories: 'problem-solving' or 'adversarial'. Adversarial negotiation, considered a **traditional model of negotiations**, has also been called zero-sum bargaining, distributing bargaining, and value claiming.

[Internet. [<http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=theses>]. Bond University. *Deception as a Legal Negotiation Strategy: A Cross-Jurisdictional, Multidisciplinary Analysis Towards an Integrated Policy Reforms Agenda*. (20170110)]

Recent contributions to the contract negotiations literature suggest that ultimate contract success is determined by whether the settlement fosters a positive relationship between the parties. Given the adversarial nature of the **conventional negotiation process**, obtaining an optimal outcome may be difficult.

[Internet. [<http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Economics-Economic-Education-Research/166751894.html>]. FPO. *Mock labor relations and a group Rawlsian experiment*. (20170110)]

Nous ne retiendrons pas ces termes aux fins de cette étude.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF**

<b>adversarial negotiation; adversarial bargaining</b> ANT non-adversarial negotiation	<b>négociation adversative</b> (n.f.) ANT négociation non adversative
<b>competitive negotiation; competitive bargaining</b> ANT cooperative negotiation	<b>négociation compétitive</b> (n.f.) ANT négociation coopérative
<b>collaborative negotiation<sup>2</sup>; collaborative bargaining; cooperative negotiation; cooperative bargaining</b> NOTE Broad sense.	<b>négociation collaborative<sup>2</sup></b> (n.f.); <b>négociation coopérative</b> (n.f.) NOTA Sens large.

ANT competitive negotiation	ANT négociation compétitive
<b>distributive negotiation; distributive bargaining</b>	<b>négociation distributive</b> (n.f.)
ANT integrative negotiation	ANT négociation intégrative
<b>hard negotiation; hard bargaining</b>	<b>négociation dure</b> (n.f.)
ANT soft negotiation	ANT négociation souple
<b>integrative negotiation; integrative bargaining</b>	<b>négociation intégrative</b> (n.f.)
ANT distributive negotiation	ANT négociation distributive
<b>interest-based negotiation; interest-based bargaining</b>	<b>négociation fondée sur les intérêts</b> (n.f.)
ANT positional-based negotiation	ANT négociation fondée sur les positions
<b>lose-lose negotiation; lose-lose bargaining</b>	<b>négociation perdant-perdant</b> (n.f.)
<b>mutual gains negotiation; mutual gains bargaining</b>	<b>négociation à gains mutuels</b> (n.f.)
cf. win-win negotiation	cf. négociation gagnant-gagnant
<b>negotiation; bargaining</b>	<b>négociation</b> (n.f.)
<b>negotiation on the merits</b>	<b>négociation sur le fond</b> (n.f.)
cf. principled negotiation	cf. négociation raisonnée
<b>negotiation process; bargaining process</b>	<b>processus de négociation</b> (n.m.)
<b>negotiator; bargainer</b>	<b>négociateur</b> (n.m.), <b>négociatrice</b> (n.f.)
<b>non-adversarial negotiation; non-adversarial bargaining</b>	<b>négociation non adversative</b> (n.f.)
ANT adversarial negotiation	ANT négociation adversative
<b>positional-based negotiation; positional-based bargaining; positional negotiation; positional bargaining</b>	<b>négociation fondée sur les positions</b> (n.f.)

ANT interest-based negotiation	ANT négociation fondée sur les intérêts (n.f.)
<b>principled negotiation</b> cf. negotiation on the merits	<b>négociation raisonnée</b> (n.f.) cf. négociation sur le fond
<b>problem-solving negotiation; problem-solving bargaining</b>	<b>négociation axée sur la résolution de problèmes</b> (n.f.)
<b>soft negotiation; soft bargaining</b> ANT hard negotiation	<b>négociation souple</b> (n.f.) ANT négociation dure
<b>win-lose negotiation; win-lose bargaining</b>	<b>négociation gagnant-perdant</b> (n.f.)
<b>win-win negotiation; win-win bargaining</b> cf. mutual gains negotiation	<b>négociation gagnant-gagnant</b> (n.f.) cf. négociation à gains mutuels