

Document d'information de l'AMC sur la négociation

Cette liste a été élaborée par Adam Shehata, M.D., J.D., ATPL, pour le compte d'AMC Joule

Les principes de la négociation fondée sur les intérêts

Lorsqu'il est question de prestation de soins médicaux, les contrats d'embauche sont souvent axés sur les relations à long terme plutôt que sur les transactions, en plus de comporter de nombreux points. Le monde de la médecine est une petite communauté : lorsque vous cherchez à négocier un poste, vous devez trouver un juste équilibre entre des intérêts concurrents. D'un côté, il faut parfois faire pression pour obtenir ce qu'on veut – car on n'a rien pour rien –, mais d'un autre côté, il faut éviter de donner à la partie qui embauche l'impression que vous exploitez la situation à votre profit. Par-dessus tout, la réputation est d'une importance capitale : le fait de négocier ouvertement et de bonne foi, d'offrir d'excellents soins à la patientèle et d'être considéré comme une personne avec qui il est facile de travailler vous rapportera beaucoup plus que toute condition favorable négociée dans le cadre d'un contrat individuel.

- **La préparation est la clé.** Tâchez de découvrir quelles sont les conditions standard, de vous informer sur les offres qui ont été proposées à d'autres ou des conditions qui ont été négociées et d'avoir une idée globale du type et de la quantité de travail que vous offrez, de vos disponibilités et de ce que ça vaut. Idéalement, vous pourriez consulter une personne qui a récemment occupé ce poste (quitte à demander des références à l'autre partie) et lui poser des questions sur les conditions de son contrat, ainsi que sur les aspects positifs et négatifs du poste.
- **Faites preuve d'ambition.** De façon générale, demandez un peu plus que ce que vous pensez que l'autre partie est prête à vous offrir ou à accepter. Idéalement, vous saurez exactement quelle est sa limite acceptable (point de réserve) et ferez une offre juste au-dessus afin de l'amener à négocier à la baisse pour arriver à un chiffre qui s'en rapproche. Si vous ne savez pas ce que l'autre partie serait prête à offrir, ne faites pas la première offre. Préparez une série de questions visant à mieux comprendre ce qu'elle est capable d'offrir et laissez-la faire la première offre, à moins d'avoir une bonne idée de son point de réserve.
- **Sachez quelle est votre meilleure solution de rechange à une entente négociée (MESORE).** Si vous n'arrivez pas à négocier une entente avec l'autre partie, quelles sont vos autres options? Travailler ailleurs? Prendre une année sabbatique? Déterminez quelle est votre meilleure solution de rechange. Ensuite, développez-la; obtenez une offre spécifique ou demandez des précisions pour déterminer si votre meilleure solution de rechange est réaliste, et dans quelles conditions. Plus votre meilleure solution de rechange est attrayante, plus votre position de négociation est solide. Mais attention : l'autre partie n'aimera pas être utilisée comme levier pour améliorer votre offre dans le cadre d'une transaction distincte. (Voir l'annexe A – Phrases et tactiques utiles en négociation pour découvrir d'autres stratégies.)

- **Justifiez votre demande.** L'autre partie doit travailler avec ses supérieurs, ses patrons, le conseil d'administration, etc. Même si elle peut vous offrir ce que vous demandez, il lui faudra justifier son offre. Préparez une justification (norme objective) pour chaque offre : les salaires attribués précédemment, la valeur marchande actuelle, ce à quoi vous devriez renoncer si vous ne poursuivez pas votre meilleure solution de rechange, ce dont vous avez besoin pour recouvrer des dépenses précises, le salaire offert par la concurrence, ce que rembourse l'Agence du revenu du Canada, ainsi de suite. Pour cela, vous devez savoir ce que vous valez et ce qui vous distingue des autres médecins, comme votre expérience, la récence de votre formation (compétences à jour, connaissance des enjeux actuels), votre expérience avec cette population de patients/patientes, et les cours que vous avez suivis (ACLS, ATLS, NRP, GESTA, PALS, échographie portable, etc.).
- **Faites en sorte que l'autre partie justifie son offre.** Selon quelles normes est-ce une offre raisonnable? Est-ce que l'offre correspond à ce qui a récemment été offert à une autre personne pour le même travail? Est-ce conforme au taux du marché? Discutez de l'offre avec vos confidents (partenaire de vie ou d'affaires). Si possible et dans le meilleur des mondes, demandez à un mentor ou à une mentore (idéalement dans le même domaine de spécialité) d'examiner l'offre.
- **L'argent n'est pas tout.** De nombreux points peuvent être abordés à la table de négociation. Les budgets sont souvent serrés, mais la rémunération peut prendre de nombreuses autres formes (type de travail clinique ou d'expérience, vacances, utilisation d'un véhicule, hébergement, temps réservé, etc. – voir l'annexe B – Points de négociation qu'il faut comprendre pour la pratique individuelle). Avant le début des négociations, pensez à toutes les formes de rémunération possibles, puis classez-les par ordre d'importance selon vos valeurs. Pensez aux aspects où un compromis serait possible et où l'autre partie pourrait vous offrir des avantages à faible coût (p. ex., congés non payés) auxquels vous accordez beaucoup d'importance (p. ex., date de début ultérieure).
- **Négociez sur plusieurs plans en même temps.** Si on vous présente une offre où plusieurs aspects ne vous satisfont pas, évitez de négocier d'abord le point A (p. ex., le salaire), puis le point B (p. ex. les heures de travail). Cette approche est inefficace et pénible, voire contre-productive, surtout si l'autre partie a donné tout ce qu'elle pouvait sur le premier point, ce qui ne laisse plus de place à la négociation pour les points suivants, alors qu'en fait vous accordiez peut-être plus d'importance à ces autres points. Indiquez-lui plutôt lequel des points a le plus d'importance pour vous (voir l'annexe A – Phrases et tactiques utiles en négociation pour découvrir comment divulguer cette information) afin qu'elle puisse réviser son offre comme elle le peut.
- **Pensez au pire scénario.** La rédaction juridique est une affaire de répartition des risques. Que se passera-t-il si vous ou l'autre partie devez résilier le contrat? À quelles conditions et selon quel préavis? Que se passera-t-il si vous devez quitter la ville pour une urgence familiale? Qui fera le suivi des résultats? Et ainsi de suite.

- **Pensez au meilleur scénario.** Comment cette expérience pourrait-elle favoriser votre avancement professionnel et améliorer votre vie personnelle ou familiale? Dans un monde idéal, cette expérience pourrait-elle vous mener à votre poste de rêve dans quelques années? Il s'agit de « réfléchir de manière ambitieuse » et de vérifier si l'autre partie peut vous offrir à faible coût des conditions auxquelles vous accordez beaucoup d'importance, comme une expérience spécifique. Pensez à demander, même si vous croyez que ce n'est pas possible, si votre scénario de rêve serait envisageable – vous ajouterez ainsi des points à la table de négociation, ce qui vous donne plus de chances de satisfaire vos besoins. Même s'il s'avère que votre scénario de rêve n'est pas possible, la discussion ouvre la porte à des possibilités qui autrement auraient pu ne jamais être abordées. Il s'agit d'« agrandir la tarte avant de la partager ». Ce qui n'est pas possible aujourd'hui pourrait bien l'être demain.
- **Évitez de précipiter les négociations.** Les contraintes de temps mènent tout droit à des accords bâclés. Même si l'accord conclu semble juste, le manque de temps fait en sorte que les gens se demandent s'ils auraient pu en venir à une meilleure entente. La réalisation de l'accord pourrait alors être compromise. Lorsque les négociations doivent se faire rapidement, une approche en deux volets est recommandée. Il faut alors négocier d'abord un contrat à court terme (p. ex., pour le premier mois), puis accepter de négocier le reste du contrat à une date ultérieure.
- **Demandez à un avocat qui connaît ce type de transactions d'examiner le contrat.** L'adage « mieux vaut prévenir que guérir » est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de conseils juridiques. Même si personne ne souhaite devoir se présenter devant les tribunaux pour faire respecter un contrat, il serait dommage d'avoir négocié ferme pour un contrat qui ne vaut finalement rien parce qu'il : a) n'est jamais réalisé par les parties ou b) n'est jamais entré en vigueur.
- **Demeurez en contact.** Le fait d'être en bons termes et de demeurer en contact ouvre des possibilités. L'autre partie n'a peut-être pas été en mesure de divulguer certaines informations durant le processus de négociation, mais cela pourrait changer une fois l'accord conclu. Le fait de bien comprendre les besoins et les contraintes de l'autre partie pourrait mener à la conclusion d'accords plus avantageux à l'avenir.

Annexe A : Phrases et tactiques utiles en négociation

Pour négocier sur plusieurs plans en même temps

- « Tous ces points sont importants pour moi et je n'ai peut-être pas beaucoup de marge de manœuvre pour l'un ou l'autre de ces points, mais le plus important à mes yeux, c'est [X, Y, et Z] »,

Pour gagner du temps

- « Je n'ai pas cette information devant moi. Auriez-vous des objections à ce que je vous recontacte à [insérer l'heure]? »
- « Vous semblez avoir mis beaucoup de temps et d'efforts dans votre offre. J'aimerais lui rendre justice et prendre le temps de l'examiner comme il faut. »

Pour répondre à une question à laquelle vous ne voulez pas répondre directement

- « Je préférerais ne pas répondre à cette question. »
- « Je me sentirais peut-être plus à l'aise de discuter de cette question plus tard. »
- « Pour des raisons que vous comprendrez sans doute, je préfère ne pas discuter de cette question pour le moment. »
- « En tout respect, je vais devoir décliner votre invitation. »

Quand ça joue serré

Si l'autre partie doit soumettre l'offre à ses supérieurs et que vous-même n'avez personne vers qui vous tourner, votre pouvoir de négociation s'en trouvera diminué. Pensez au vendeur de voitures qui doit soumettre une offre sérieuse à son directeur : il revient toujours avec une offre révisée qui n'est jamais plus avantageuse pour vous. Dans de telles situations, il est judicieux de vous tourner vous aussi vers un « supérieur » inflexible en répondant « Je vais devoir soumettre l'offre à mon partenaire. » (Personne n'a à savoir que votre partenaire est en fait votre chat.) Vous pouvez revenir à la table de négociation plus tard et dire : « J'ai eu/nous avons eu le temps de réfléchir à votre offre, et je propose/nous proposons... »

Annexe B – Points de négociation qu'il faut comprendre pour la pratique individuelle

1. Rémunération

- a. Salaire par rapport à la rémunération à l'acte ou à la rémunération mixte
- b. Facturation pro forma
- c. Émoluments et facturation
- d. Mode de paiement et moment du paiement

2. Heures de travail

- a. Heures de travail clinique
- b. Population de patients/patientes et type de clinique (fréquence des interventions, certaines populations de patients/patientes, etc.). Par exemple, nombre d'heures de travail au service d'urgence ou auprès de la patientèle hospitalisée pour un omnipraticien
- c. Travail en clinique après les heures normales
- d. Rémunération pour les tâches administratives (et description détaillée des tâches administratives)
- e. Forfaits de garde (à domicile, en milieu hospitalier et indemnité de rappel au travail)

3. Couverture

- a. Soutien de collègues (qui d'autre se trouve à l'hôpital ou à la clinique et est disponible)
- b. Personnel paramédical (physiothérapeutes, ergothérapeutes, inhalothérapeutes, etc.)
- c. Services de consultation disponibles

4. Personnel de soutien

- a. Administrateur ou administratrice de bureau
- b. Réceptionniste
- c. Personnel infirmier clinique

5. Date de début et de fin (durée du contrat)

6. Facturation (et accès aux dossiers des patients/patientes pour la facturation en dehors du milieu de travail)

7. Qui est responsable du suivi des résultats

8. Vacances

9. Transport vers et depuis le lieu de travail

10. Utilisation d'un véhicule

11. Hébergement
12. Services publics, téléphone, Internet, câble, etc.
13. Assurances : Association canadienne de protection médicale (ACPM) ou autre
14. Exclusivité : aucun autre médecin embauché n'effectuera l'acte X (probablement impossible à strictement parler, mais vous devez savoir combien d'autres personnes effectuent des tâches similaires aux vôtres)
15. Ententes pour les événements imprévus : Si X se produit, telle mesure sera mise en place (p. ex., faute de personnel infirmier, la clinique fermera temporairement); veillez à ce qu'une mesure objective soit mise en place pour déterminer que X s'est produit. Autrement, un différend sur la façon d'évaluer la situation X pourrait s'ensuivre.
16. Droit de premier refus en ce qui concerne les personnes embauchées ultérieurement (ce point est particulièrement intéressant pour les omnipraticiens ayant des compétences avancées ou pour les médecins spécialistes ayant un intérêt particulier)
17. Clause de parité (pour que l'autre partie ne puisse pas offrir à une autre personne une offre plus avantageuse que la vôtre)
18. Activités futures (montant, taux, remise)
19. Références (lettre, appel téléphonique)
20. Cours de formation avant, pendant ou après l'entrée en vigueur du contrat

Annexe C – Ressources liées à la négociation

1. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2006). Getting to Yes: negotiating agreement without giving in. 2^e édition. Londres (Royaume-Uni) : Penguin.
2. Malhotra, D. How to negotiate your job offer [vidéo YouTube d'un cours offert par un professeur de la Harvard Business School]. 2012. Accessible ici : https://youtu.be/km2Hd_xgo9Q.
3. Association canadienne de protection médicale. Questions médico-légales à considérer en matière de contrats individuels. Accessible ici : <https://www.cmpa-acpm.ca/fr/membership/protection-for-members/principles-of-assistance/medico-legal-issues-to-consider-with-individual-contracts>.
4. Malhotra, D., Bazerman, M. (2008). Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond. New York (NY) : Bantam.
5. Voss, C., Raz, T. (2017). Never split the difference: negotiating as if your life depended on it. New York (NY) : Harper Business.