



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

Canada

Négociations contractuelles

Secteur des services acquis et des actifs,
Bureau du contrôleur général

Présenté par :

Josephine Dahan

Le 13 janvier 2021

ORDRE DU JOUR



Contexte

Qu'est-ce que la négociation?

Quand négocier et quoi négocier?

Types de négociations

Étapes du processus de négociation

Obstacles à la réussite des négociations

Lignes directrices pour améliorer la communication & façons d'inspirer la confiance

Contexte - priorités

Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada



Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) doit moderniser les pratiques d'approvisionnement

La lettre de mandat du ministre de Services publics et Approvisionnement Canada de 2015 comprenait des directives visant la **modernisation des pratiques en matière d'approvisionnement afin de les rendre plus simples et moins lourdes sur le plan administratif**. La lettre de mandat de 2019 indiquait de poursuivre la collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Le SCT doit moderniser la fonction de contrôle

La lettre de mandat de la présidente du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique de 2015 spécifiait qu'il fallait **moderniser la fonction de contrôle, ce qui comprend les politiques et la collectivité d'approvisionnement**.

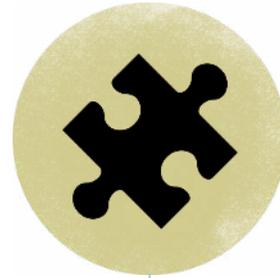
Engagement budgétaire

L'engagement a été pris dans le budget de 2016 de renforcer la fonction publique afin de veiller à ce qu'elle soit novatrice, souple, collaborative et à ce que son rendement soit élevé.

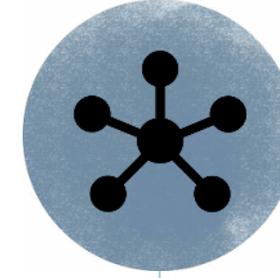
Environnement actuel



Le GC a introduit de **nouvelles compétences fonctionnelles et techniques** qui sont essentielles à la fonction d'approvisionnement.



De nombreuses organisations **sont actuellement aux prises** avec un manque de moyens électroniques, de ressources, une planification médiocre, un manque de compétences et de connaissances et des délais limités pour être stratégiques.



La fonction d'approvisionnement a évolué pour devenir une **fonction au cœur de la capacité du gouvernement** d'exécuter les programmes ministériels et d'intégrer les priorités du gouvernement.

Contexte – Initiatives de modernisation de l’approvisionnement

Équipe d’intégration de la modernisation de l’approvisionnement

Mai 2016 – avril 2018

Début de la conception de l’avenir
Atelier sur l’avenir de la communauté de l’approvisionnement (février 2017); vision des professionnels de l’approvisionnement.



m
l’



Évaluation sur le programme de certification par l’Audit interne



Poursuivre le travail avec l’EFPC pour trouver d’autres fournisseurs de services pour la formation sur l’approvisionnement complexe et les nouvelles compétences en matière d’approvisionnement.
Approches de recherche pour le programme de certification révisé.

Contexte – Renforcer la communauté de l’approvisionnement

Solution

Moderniser les compétences en matière d’approvisionnement pour aider à professionnaliser la fonction, accroître les efforts de recrutement et de perfectionnement communautaire, doter la communauté de nouveaux outils et passer à une approche stratégique davantage axée sur les principes.

Évaluation et planification

Sens des affaires

Analyses de données

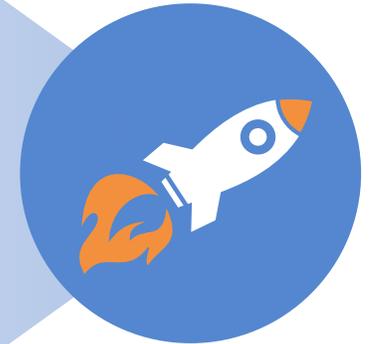
Acquisition

Gestion de projet

Négociations contractuelles

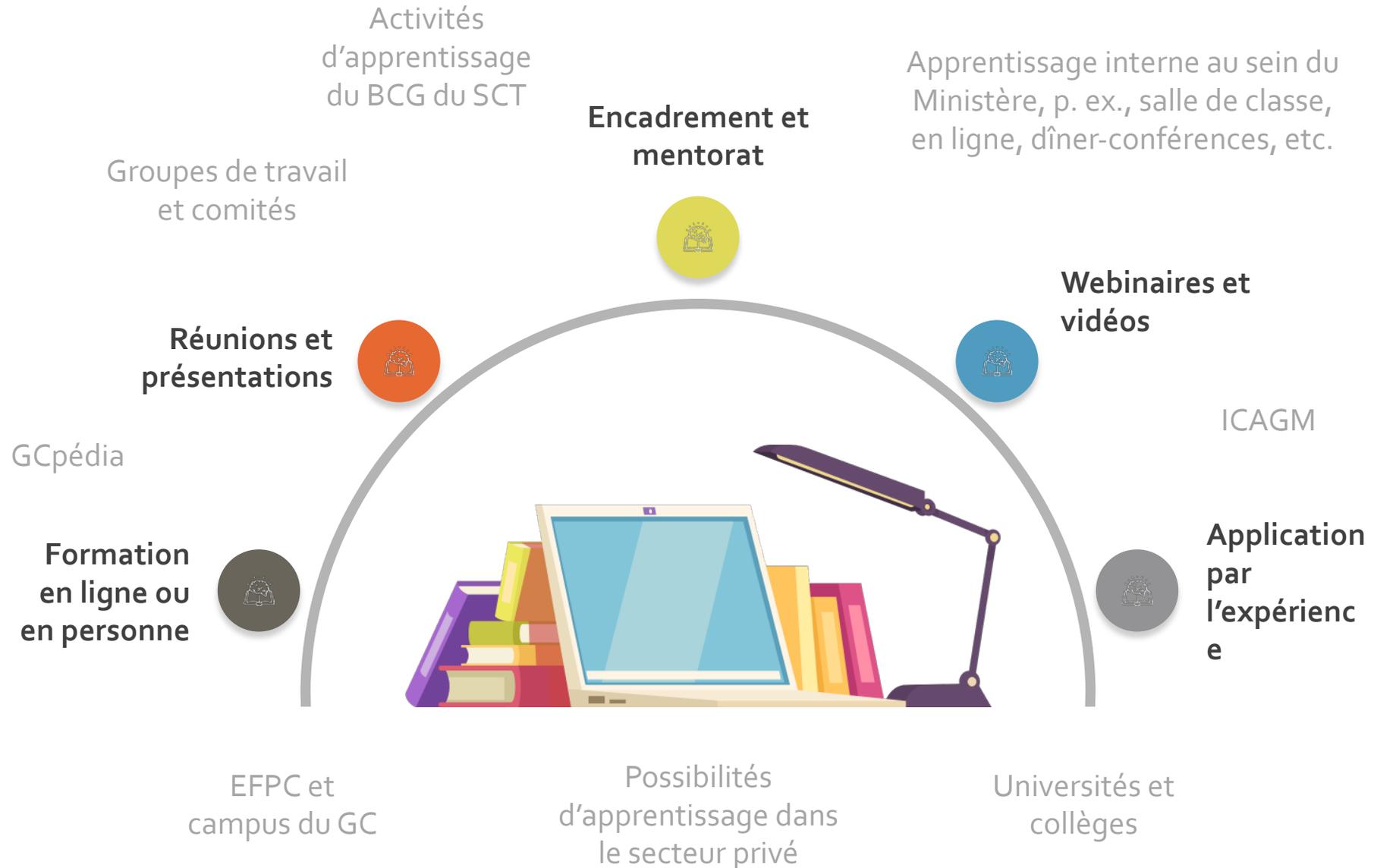
Gestion du risque

Gestion et clôture des contrats



Axé sur les résultats

Possibilités d'apprentissage pour les professionnels de l'approvisionnement



Objectifs d'apprentissage

- Ce webinaire vise à mieux faire connaître, à un niveau de base, certains concepts liés aux négociations contractuelles; la liste des sujets abordés ici n'est toutefois pas exhaustive.
- Il faut déterminer la tactique de négociation à utiliser en fonction de chaque cas, en prenant en considération l'environnement actuel, le contexte, les priorités et les options disponibles.
- Ce webinaire s'adresse aux professionnels de l'approvisionnement qui ont un niveau de connaissances et d'expérience modéré en approvisionnement.

Qu'est-ce que la négociation?

- La négociation est le processus qui permet à deux parties ou plus aux intérêts contradictoires de parvenir à un **consensus ou un accord commun pour leur avantage mutuel** par l'entremise d'échanges continus.
- Elle s'effectue au moyen d'un **éventail de comportements** qui font entrer en jeu la communication, les ventes, le marketing, la psychologie, la sociologie, l'assertivité et la résolution de conflits.
- Un **négociateur** peut être un acheteur ou un vendeur, un client ou un fournisseur, un patron ou un employé, un partenaire d'affaires, un diplomate ou un fonctionnaire, et, à un niveau plus personnel, un conjoint, un ami, un parent ou en enfant.



Quand négocier ?

Avant la conclusion d'un contrat

- Établir les échéanciers, les produits livrables, la portée et la stratégie de sélection des fournisseurs avec le client et les intervenants clés
- Préciser les enjeux ou les préoccupations entre les parties concernées
- Améliorer ou peaufiner l'offre actuelle (par exemple, prix, conditions, niveaux de service)
- Analyser et régler les circonstances complexes ou inhabituelles
- Aborder les risques déterminés par les parties afin de trouver les options permettant de réduire et de transférer l'exposition au risque

Pendant la durée du contrat

- Lorsqu'il y a des préoccupations au sujet du rendement du fournisseur, il est préférable de négocier et de résoudre le problème plutôt que d'aller en justice ou de résilier le contrat
- Lorsque des modifications au contrat seront envisagées, il sera nécessaire de négocier les modalités de la modification
- Réagir aux risques ou aux circonstances imprévues qui peuvent survenir et qui doivent être examinés par les parties
- Inciter les fournisseurs à mettre en œuvre des améliorations aux processus ou des approches novatrices pour résoudre les problèmes
- Aborder les mesures de transition d'un fournisseur à un autre

Qu'est-ce qui peut être négocié ?

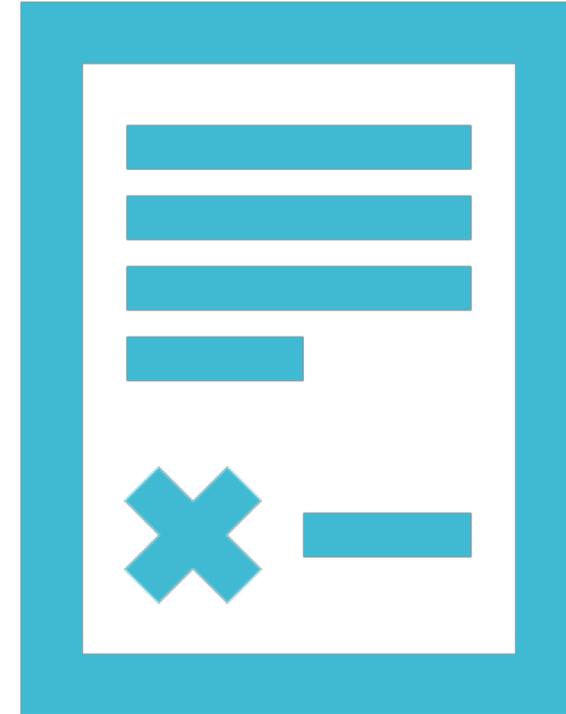
- Les négociations ne sont pas uniquement axées sur le prix, mais elles peuvent comprendre un plus large éventail de possibilités d'améliorer l'optimisation des ressources
- Exemples de sujets d'intérêt
 - **Aspects financiers** – modalités de paiement, rabais, calendrier de paiement, paiements anticipés, frais de déplacement, pénalités d'annulation, etc.
 - **Aspects liés au soutien technique** – garanties, soutien du cycle de vie, ententes d'entretien, etc.
 - **Aspects liés à la gestion des risques** – garanties et garanties financières, assurances, garanties, type de contrat utilisé, normes de service, clause sur les dommages-intérêts liquidés, indemnisation, etc.
 - **Aspects liés à la gestion de l'information** – accès à l'information, rapports, documentation, participation aux réunions d'étape, etc.
 - **Aspects liés au soutien gouvernemental** – installations et renseignements fournis par le gouvernement, accès au personnel du gouvernement, etc.
 - **Échéanciers** – dates d'achèvement, dates de livraison, atteinte des jalons, durée du contrat, etc.
 - **Incidatifs au rendement ou pénalités**
 - **Questions générales**, y compris l'emballage et le fret, l'utilisation de personnel déterminé, ententes de sous-traitance, etc.
- Une fois que ces questions ont été négociées, il serait approprié de négocier le prix, car vous aurez alors une compréhension complète de la portée de l'offre

Question n° 1 du sondage

Qu'avez-vous négocié?

Sélectionnez tout ce qui s'applique

- La portée et les échéanciers, la stratégie de sélection des fournisseurs, les produits livrables avec le client et des intervenants clés
- Les modalités du contrat avec le soumissionnaire retenu et les prix soumis, dans le cas où un seul soumissionnaire est conforme
- Les problèmes de rendement avec le fournisseur
- La portée, les révisions des prix, les modalités de paiement et les échéanciers avec le fournisseur en raison de circonstances imprévues
- Les améliorations aux processus ou les stratégies d'innovation de vos fournisseurs
- Une transition d'un fournisseur à un autre lorsque le contrat prend fin
- Autre
- Je n'ai jamais négocié un contrat



Habiletés et compétences requises pour négocier

La capacité de négocier efficacement ne repose pas sur une seule habileté ou compétence, mais sur plusieurs habiletés et compétences



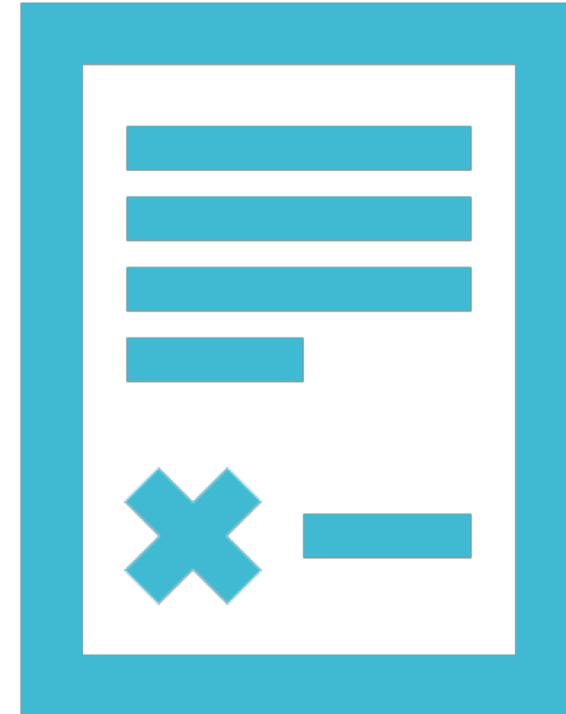
Une négociation efficace exige une planification avancée, la connaissance des techniques de négociation et la pratique

Question n° 2 du sondage

Quels sont les trois principaux aspects que vous trouvez les plus difficiles?

Sélectionnez jusqu'à trois (3)

- Communication et écoute
- Recherche
- Analyse financière
- Analyse de données
- Pensée systémique et sens des affaires
- Gestion des relations
- Gérer les personnes ou les situations difficiles
- Gestion de projets
- Résolution de problèmes et prise de décisions
- Gestion des risques



Types de négociations

Types d'approches

Assertivité

Accent sur mes besoins, mes résultats escomptés et mon programme

Concurrence

Orientation à somme nulle; lutte du pouvoir gagnant-perdant

Persuader

Collaboration

Élargir l'éventail des options possibles; obtenir des résultats gagnant-gagnant

Référer à quelqu'un d'autre

Compromis

Minimalement acceptable pour tous; relation intacte

Résolution de problème

Évitement

Se retirer de la situation; garder sa neutralité

Plaider

Adaptation

Accéder aux demandes de l'autre partie; maintenir l'harmonie

Coopération

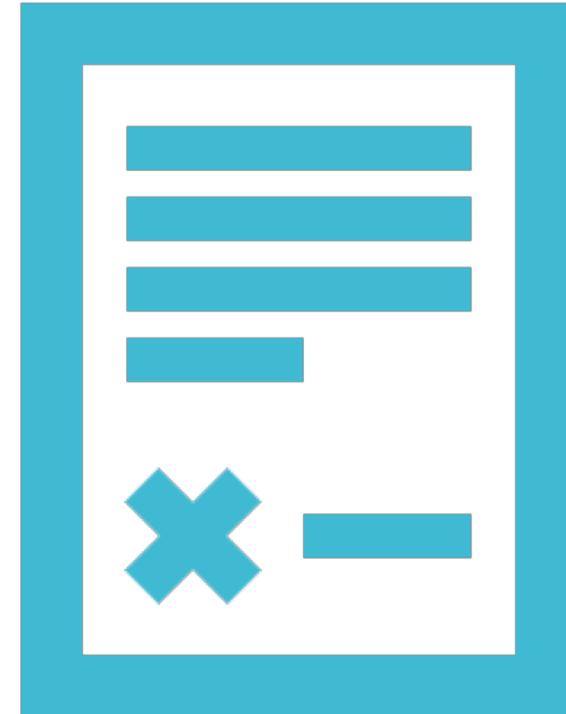
Accent sur les besoins de l'autre et la relation mutuelle

Question n° 3 du sondage

Quels sont les deux principaux types de styles de négociation que vous visez naturellement?

Sélectionnez les deux (2) principaux

- La concurrence
- Le renvoi à quelqu'un d'autre
- L'évitement
- La persuasion
- Le compromis
- Le plaidoyer
- La collaboration
- La résolution de problèmes
- L'adaptation



Négociations collaboratives, intégratives ou fondées sur les intérêts



- **Gagnant-gagnant**
- Résolution de problèmes collaborative et mutuelle afin d'obtenir des résultats avantageux pour les deux parties
- On crée une valeur pour les deux parties en entrelaçant des intérêts communs
- Les renseignements et les circonstances sont présentés de façon ouverte
- On vise à bâtir des relations et à réaliser des gains à long terme
- La décision se fonde sur le mérite
- De multiples problèmes doivent être réglés, ce qui exige aux deux parties de faire des compromis

Négociations concurrentielles, distributives ou adversatives

- **Gagnant-perdant** - lorsqu'une partie gagne, l'autre perd
- Accent sur les positions/aucun compromis
- Une valeur fixe est en jeu – il s'agit habituellement du prix ou d'une seule question
- On vise à en obtenir le plus possible, ou à faire du marchandage
- Les victoires à court terme sont abandonnées au profit des gains à long terme
- Aucun échange de renseignements/chaque partie est secrète, mais recueille le plus de renseignements possible sur l'autre partie
- Découragement de l'exploration d'options
- Ces négociations peuvent être agressives et manipulatrices
- Ne favorisent pas la bonne foi ou ne permettent pas d'établir de bonnes relations de travail
- La concurrence est cruciale!



Étape 1 : Préparation



PREPARATION

“By failing to prepare you are preparing to fail.”
Benjamin Franklin

[Photo d'un auteur inconnu sous licence CC BY SA NC.](#)

Étape 1 – Préparation

- **Définir le problème** et **cerner les questions** ensemble et de façon individuelle
- Établir un **ordre du jour** et un ordre (on force la prise de décisions dans cet ordre)
- Déterminer **les parties visées** par la négociation à l'avance et garantir une **représentation égale**
- **Diviser la négociation en parties**
- **Coordonner la logistique** – le choix, les choix de médias, la date, l'heure et la durée (deux heures maximum; de 15 à 20 minutes par question)
- **Établir l'ordre des priorités et évaluer les compromis** pour les deux parties (c.-à-d. la meilleure solution de rechange à une entente négociée [MESORE])
- **Définir des objectifs pour des questions clés** (c.-à-d. zone d'accord possible [ZAP]) – idéal, souple, éléments réhibitoires et leviers
- **Obtenir l'approbation** de la direction s'il y a lieu
- **Savoir quand se retirer** (c.-à-d. prix minimal)
- **Échanger des données factuelles** avant les négociations, ce qui contribue à éliminer les retards et la confusion, et à préciser les positions
- **Obtenir des renseignements généraux** sur l'autre partie
- **Réciter la déclaration d'ouverture**

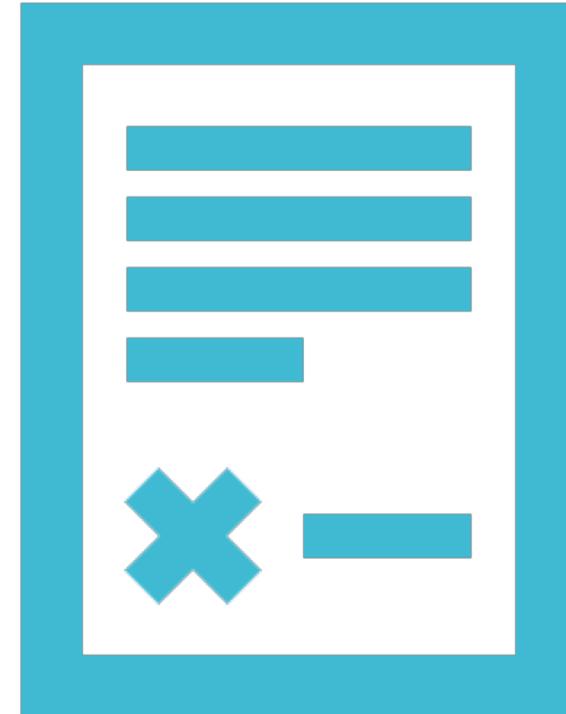


Question n° 4 du sondage

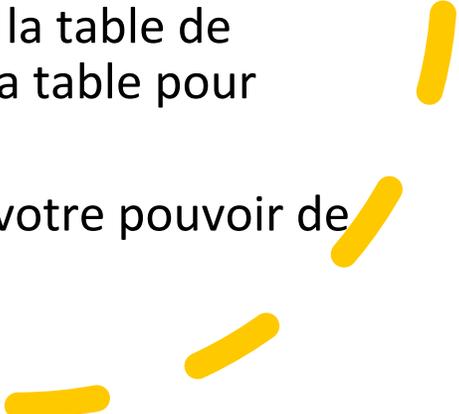
Vous sentez-vous normalement bien préparé pour une négociation de contrat?

Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

- Jamais
- Rarement
- Quelquefois
- La plupart du temps
- Tout le temps



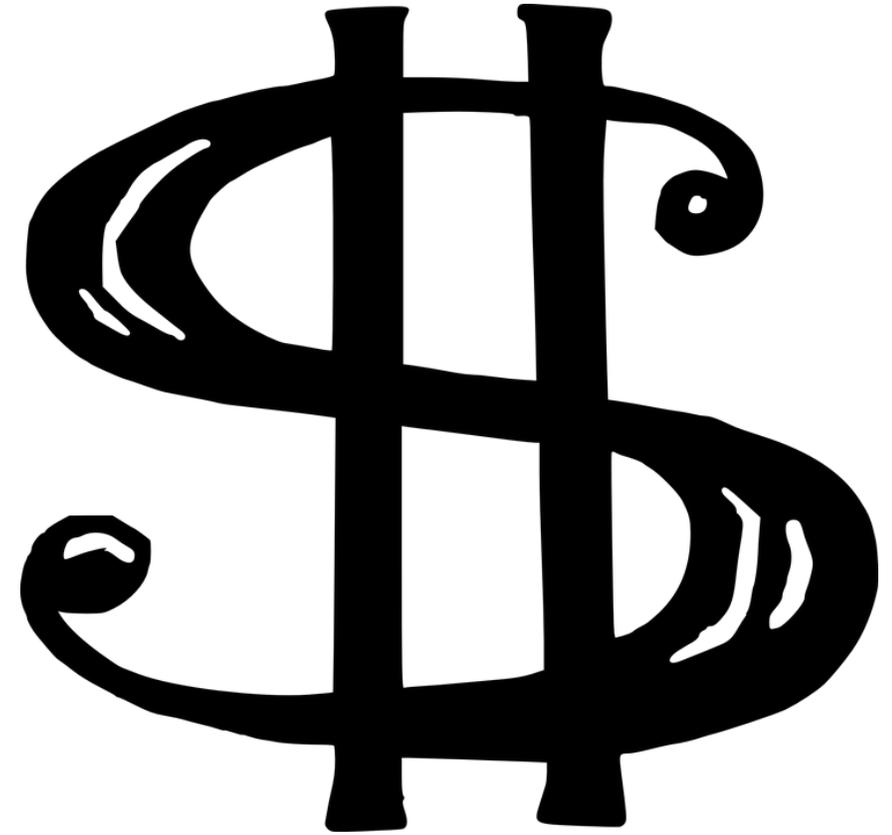
Sachez quelle est votre MESORE

- **Meilleure solution de rechange à une entente négociée (MESORE)**
 - Exemple typique : négocier ou aller devant les tribunaux
 - Facteurs à prendre en considération : le coût, la faisabilité, l'incidence et les conséquences
 - Il faut toujours tenter d'améliorer sa situation en trouvant des façons de faire ce qui suit :
 - Améliorer votre MESORE
 - Déterminer la MESORE de l'autre partie
 - Affaiblir la MESORE de l'autre partie
 - N'accepter une proposition que si l'entente négociée est meilleure que votre « meilleure solution de rechange » ou égale à celle-ci. Autrement, il faut retourner à la table de négociation et faire un autre essai ou quitter la table pour explorer d'autres options.
 - En améliorant votre MESORE, vous renforcez votre pouvoir de négociation.
- 

Prix minimal

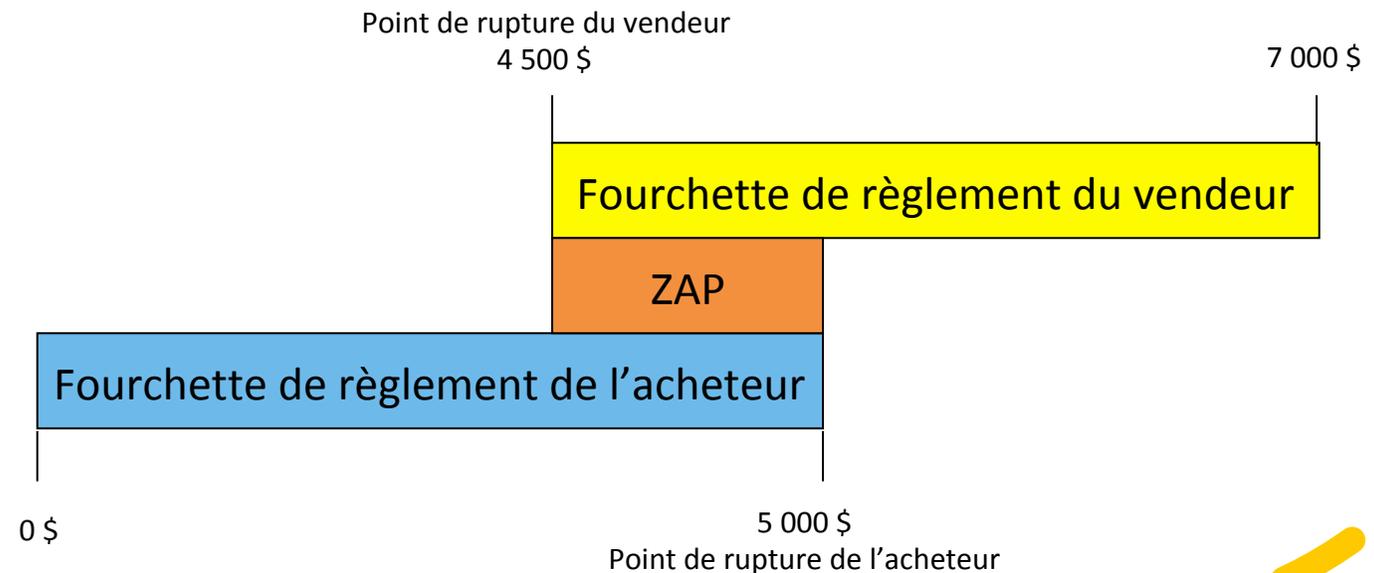
- Le point le moins favorable auquel une partie acceptera un marché
- Le « prix de rupture »

Exemple : Vous êtes à la recherche de locaux plus grands. Vous établissez votre MESORE à 20 \$/pi et votre prix minimal à 30 \$/pi



ZAP

- **Zone d'accord possible (ZAP)**
- La fourchette de négociation où deux partenaires ou plus trouvent un terrain d'entente.
- Dans une entente, elle ne peut survenir que lorsqu'il y a un certain chevauchement entre les attentes des deux parties.



Création de valeur par les échanges

Il faut échanger ce à quoi vous accordez le moins de valeur (financière et non financière) avec l'autre partie (c.-à-d. leviers).

Exemple

Pour un fournisseur, la valeur la plus grande n'est peut-être pas le prix, mais plutôt un délai de livraison prolongé.

Pour un client, il peut s'agir de la garantie prolongée par opposition au prix.

Pour un employé, il peut s'agir du télétravail plutôt que du salaire.





**Étape 2 :
Tenir les
négociations**

Tenir les négociations

- Diriger les discussions et les déclarations d'ouverture afin d'établir le contrôle; allocution d'ouverture de deux à trois minutes
- Faire preuve d'ouverture, dans un environnement de coopération
- Communiquer clairement et respectueusement
- Mettre l'accent sur les intérêts, non sur les positions.
- Séparer les gens du problème
- Inventer des options où chaque partie y trouve son compte
- Utiliser des critères objectifs
- Le silence force l'autre partie de faire des compromis en premier



Les six lois de la persuasion de Cialdini

1. **Réciprocité** : échange contre ce qui a de la valeur, le caractère attrayant du contrat
2. **Rareté** : création d'un avantage ou de risques
3. **Autorité** : crédibilité, connaissances et expertise
4. **Uniformité** : comportements, opinions, mesures ou énoncés précédents
5. **Sympathie** : mutuel, semblable ou coopération; relations
6. **Preuve sociale** : validation par d'autres, association, perceptions



Question n° 5 du sondage

À votre avis, quel est l'aspect qui influence le plus vos négociations?

Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

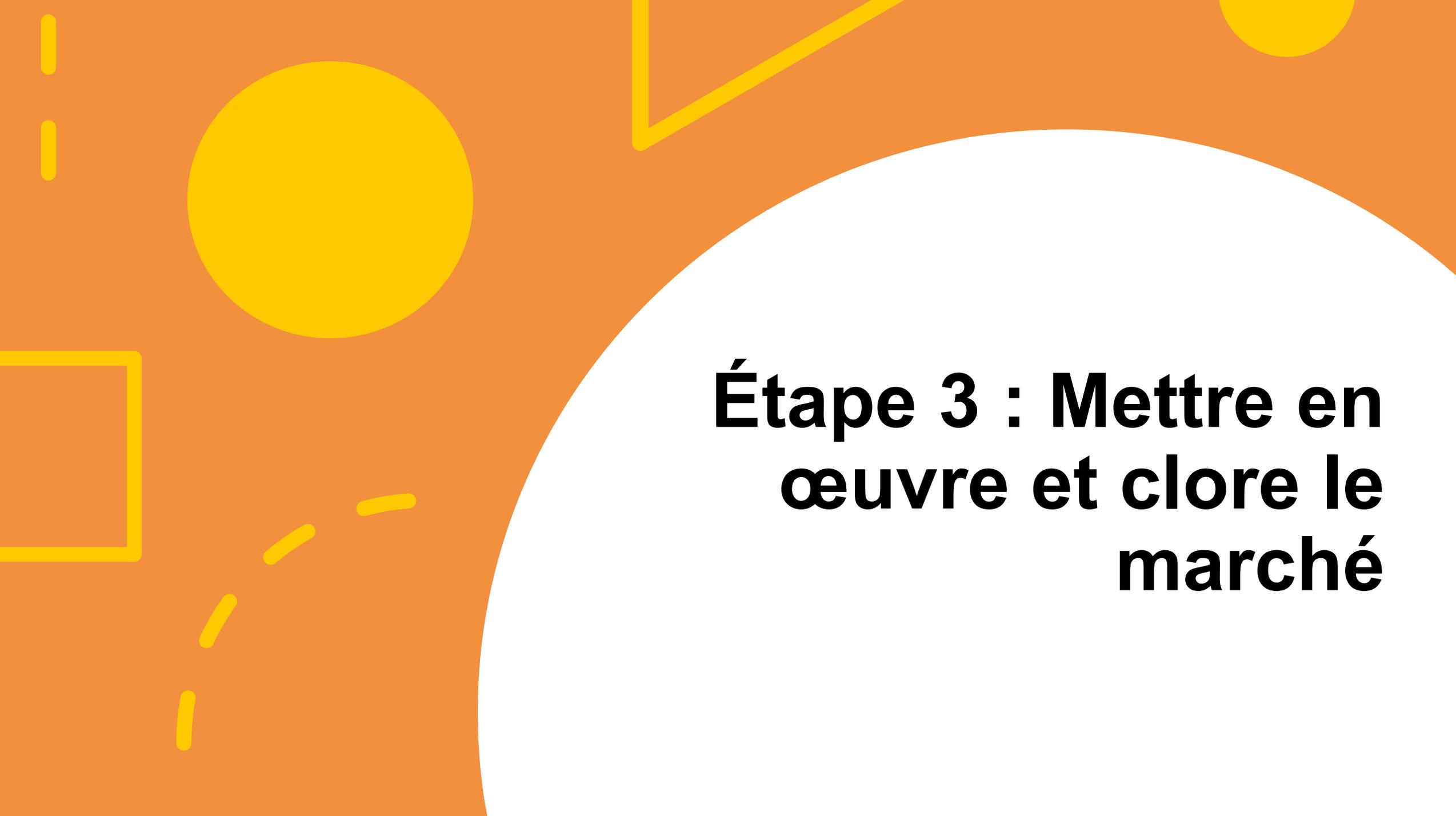
1. **La réciprocité** : échange pour quelque chose de valeur, le caractère attrayant du contrat
2. **La rareté** : la création d'un avantage ou des risques, des options de marché et des options de rechange
3. **L'autorité** : crédibilité, connaissances et expertise
4. **L'uniformité** : comportements, opinions, mesures ou énoncés précédents
5. **L'appréciation** : mutuelle, similaire ou collaboration, relations
6. **La validation sociale** : validation par d'autres, association, perceptions



Tactiques pour renforcer votre position

- Avoir une bonne **MESORE!**
- Trouver une **bonne solution au problème**, qui répond aux intérêts des deux parties.
- La capacité d'écouter, de mettre l'accent sur certains éléments et de communiquer clairement et efficacement est cruciale pour négocier des ententes efficaces, ce qui comprend de **connaître les divers styles de négociation et les différences culturelles**.
- Le **compromis et les concessions** sont des aspects essentiels de la négociation. Il est tout aussi nécessaire de joindre des conditions aux concessions.
- Il faut **éviter** de faire appel aux **émotions** dans des négociations.
- Utiliser l'humour pour atténuer la tension et éviter la lourdeur et les confrontations.
- Il ne faut pas s'engager à l'égard de déclarations définitives avant d'être convaincu que cela ne **portera pas atteinte à sa position**.
- **L'art de lire entre les lignes** permet d'éviter les erreurs de perception.
- Les fuites permettent de **tester le terrain**.





**Étape 3 : Mettre en
œuvre et clore le
marché**

Étape 3 : Mettre en œuvre et clore le marché

- **Signaler que la discussion achève** avant d'y arriver. Plus l'on se rapproche de la fin, plus la discussion devient délicate; elle doit donc être gérée avec soin.
- Prévoir une **marge de manœuvre** et un **plan en cas d'imprévus** pour gérer les échecs et les piètres mises en œuvre.
- **Décourager** l'autre partie de chercher à obtenir d'autres concessions.
- Avant de finaliser l'entente, on conseille de **s'assurer** que tous les aspects du marché ont été gérés, particulièrement les dates de mise en œuvre, le temps d'exécution, ainsi que la définition et le sens de chaque terme.
- **Confirmer que l'entente est bien comprise** et obtenir une confirmation par écrit.
- Les modalités relatives au temps doivent être établies avant la présentation de **l'offre contraignante définitive**.

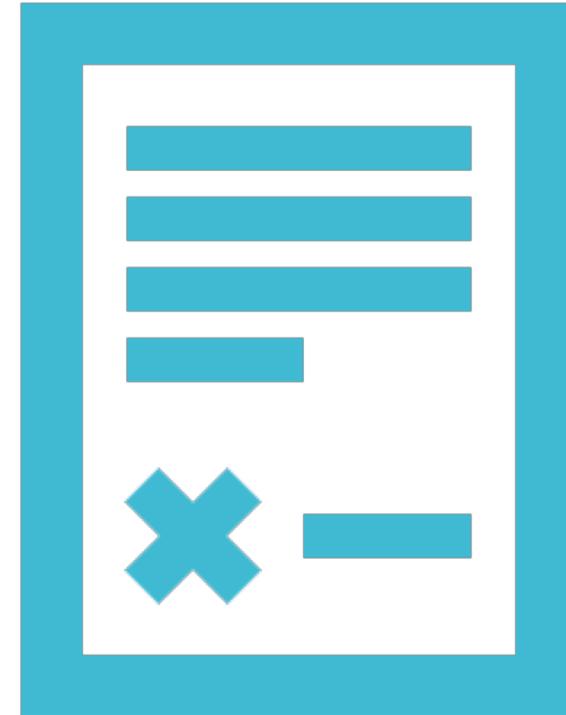


Question n° 6 du sondage

Obtenez-vous habituellement les résultats escomptés de vos négociations?

Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

- Jamais
- Rarement
- Quelquefois
- La plupart du temps
- Tout le temps



Planification des imprévus

- La conclusion d'une entente n'est pas une fin en soi. Les négociations sont menées en vue **d'obtenir un résultat ou une action**.
- Une entente n'est réussie que lorsqu'elle a été **mise en œuvre efficacement**. Il faut présenter des explications et des renseignements adéquats à tous ceux qui sont touchés par l'entente ou qui la mettent en application.
- Il arrive que les négociations **échouent**. Il est parfois possible qu'aucune entente ne soit conclue, ce qui exige de faire d'autres arrangements.
- Il faut avoir à sa disposition un **plan pour les imprévus** en cas d'échec des négociations. Pour gérer l'échec des négociations, les principales options sont de prendre soi-même la décision la meilleure à ses yeux ou de demander à un tiers d'intervenir.

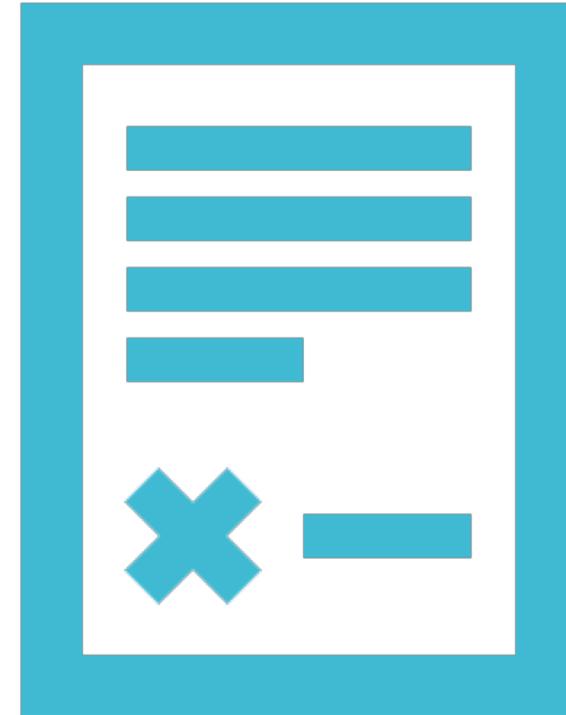


Question n° 7 du sondage

Établissez-vous habituellement un plan d'urgence si les négociations échouent?

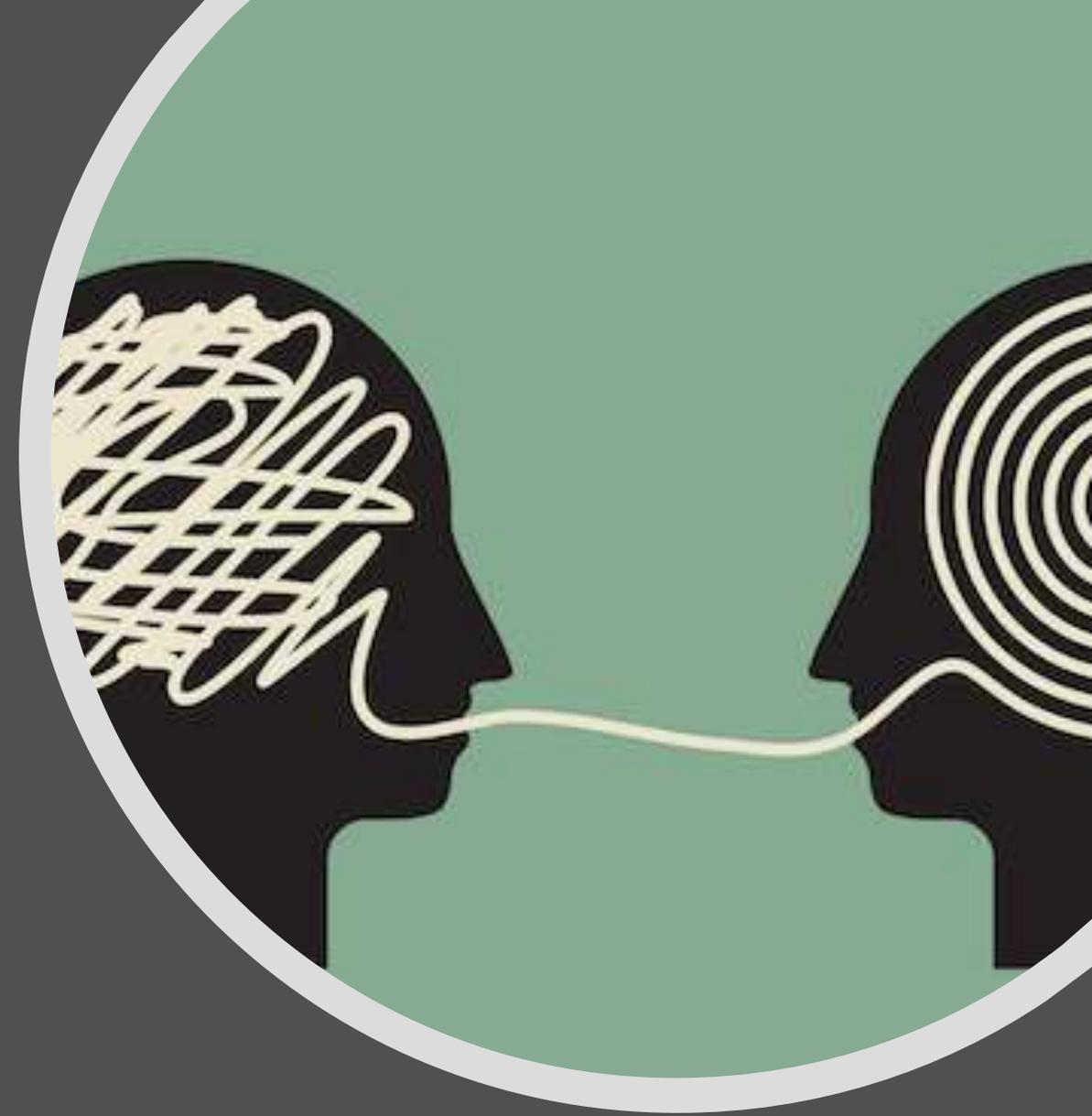
Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

- Jamais
- Rarement
- Quelquefois
- La plupart du temps
- Tout le temps



Obstacles à la réussite des négociations

- Mauvaises communications
- Attitudes dures ou rigidité
- Incapacité de conclure une entente qui offre une valeur aux deux parties
- Négociation avec les mauvaises personnes
- Demandes ou attentes irréalistes
- Manque de confiance



Question n° 8 du sondage

Vous sentez-vous suffisamment préparé pour faire face à des situations ou à des personnes difficiles?

Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

- Jamais
- Rarement
- Quelquefois
- La plupart du temps
- Tout le temps





Gérer les situations difficiles

Il n'est pas nécessairement facile de gérer tous les négociateurs.

Certains négociateurs peuvent devenir agressifs afin de donner l'impression qu'ils sont forts.

Plutôt que d'être intimidé, il faut se concentrer à gagner, c'est ce qui importe.

Afin de gérer tout comportement outrancier :

- Parler plus doucement que l'autre partie
- Espacer davantage ses mots que l'autre partie
- En cas d'interruption par l'autre partie, faire une pause de quelques secondes après qu'elle a terminé
- Être critique à l'égard des propos grossiers
- Ne pas mordre à l'hameçon si l'autre partie vous attaque ou vous blâme
- Ignorer toutes les menaces

Lignes directrices pour améliorer la communication

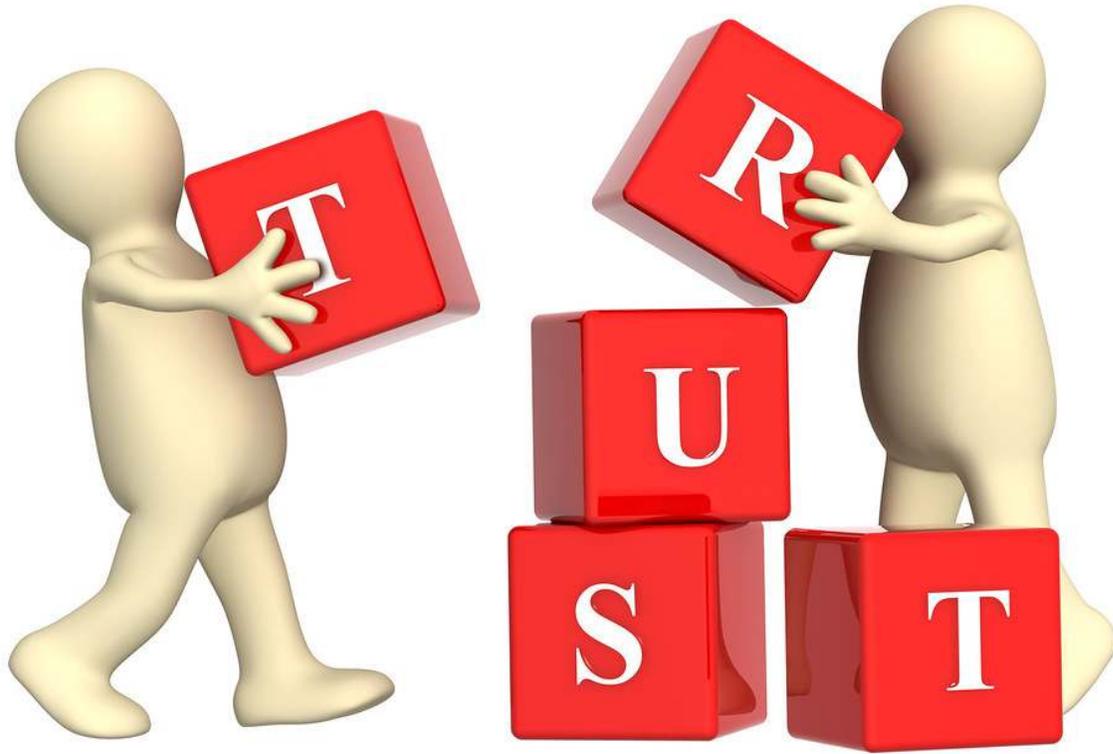
- Être **CLAIR** - parler avec simplicité et parler de ce qui est pertinent
- **S'adapter** à la situation
- Être **cohérent** et **crédible**
- Recourir à des **symboles populaires et conventionnels** afin de coder et de décoder des messages
- **Éviter d'utiliser un jargon technique** à moins d'échanger avec des experts en la matière
- **Faire participer chaque personne** touchée directement et indirectement par le message et éviter d'être secret
- **Insister sur l'importance et la pertinence** dès le départ afin de motiver le récepteur



Lignes directrices pour améliorer la communication

- **Renforcer et répéter** le message de façon uniforme en recourant à un ensemble de tactiques de communication verbales et non verbales
- **Le contrôle** est l'un des aspects essentiels de communication : il garantit que l'on ne s'écarte pas de la trajectoire originale.
- **Écouter** (règle du 70/30), être attentif, faire preuve d'empathie et demander des précisions au besoin
- **Choisir le moment, le canal, la structure, ainsi que le style et le mode de transmission en conséquence**
- Recourir continuellement à la rétroaction afin de **confirmer que l'on comprend le message**





- Connaître le langage de l'autre partie
- Gérer sa réputation
- Faire de la dépendance un facteur
- Faire des concessions unilatérales
- Définir ses concessions
- Expliquer ses demandes

... son niveau d'inquiétude et de compétence par rapport à la confiance accordée

Façons d'inspirer la confiance

Leçons retenues et éviter des négociations futures

- Une fois le marché adjugé, le fournisseur est moins motivé à offrir des prix compétitifs et les possibilités de rajuster le contrat sont limitées
- Afin de prévenir d'autres négociations et des dépassements de coût dispendieux, il faut analyser les éléments suivants :
 - L'historique des problèmes ou des questions qui ont déclenché les négociations
 - La concurrence sur le marché, la structure du marché, les tendances que l'on y observe et ses capacités
 - La motivation du fournisseur et les incitatifs
 - Les éléments qui favorisent une hausse ou une baisse des coûts
- Ces éléments réunis devraient faire partie de vos exigences et de votre stratégie d'approvisionnement futures afin de motiver et d'influencer les fournisseurs à présenter des soumissions plus favorables et à contrôler ou limiter les dépassements de coûts.

Question n° 9 du sondage

Appliquez-vous habituellement ces leçons retenues pour empêcher de futures négociations?

Sélectionnez la meilleure réponse qui s'applique

- Jamais
- Rarement
- Quelquefois
- La plupart du temps
- Tout le temps





Merci

Annexe

Analyse PESTJE : Macro-analyse des facteurs externes qui peuvent avoir une incidence sur l’approvisionnement

Politique	Économique	Social	Technologique	Environnemental	Juridique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence d’un gouvernement étranger ou d’autres tiers ou intervenants ▪ Considérations relatives au droit de l’environnement ou du travail ▪ Stabilité politique ▪ Restrictions commerciales ▪ Conflits, troubles civils ▪ Politique budgétaire ▪ Considérations relatives aux Autochtones ▪ Ouverture, équité et transparence ▪ Dépendance à l’égard d’autres exigences ▪ Obligations réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité sur le marché ▪ Taux du marché ▪ Stabilité financière et liquidités ▪ Taux d’inflation ▪ Taux de change ▪ Obligations à court et à long terme ▪ Exigences prévues ou non prévues ▪ Fonds disponibles ou autorisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considérations relatives à la santé et à la sécurité ▪ Considérations relatives aux Autochtones ou à autres collectivités touchées ▪ Considérations relatives à l’accessibilité ▪ Considérations relatives à l’analyse démographique ▪ Incidence sur l’organisation et réputation ▪ Intérêt public et caractère délicat ▪ Conflit d’intérêts ▪ Obstacles culturels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incitatifs technologiques ▪ Niveau d’innovation ▪ Automatisation ▪ Activités de R-D ▪ Capacités technologiques ▪ Changements technologiques ▪ Connaissance de la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durabilité environnementale ▪ Enjeux environnementaux – actuels ▪ Zones climatiques à risque élevé (inondation, incendie, fumée, foudre, eau, tempête de verglas et tremblement de terre) ▪ Restrictions environnementales ▪ Situation géographique et accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalités acceptables ▪ Complexité de l’entente, y compris le nombre de parties, le type d’opération, les garanties, etc. ▪ Compétence juridique ▪ Obligations en vertu des accords commerciaux ▪ Durée de l’accord et dispositions restantes ▪ Risques de plaintes ▪ Litiges en cours ou antérieurs ▪ Diverses lois qui peuvent avoir une incidence sur l’approvisionnement

Plus il y a des facteurs qui seront touchés, plus élevés sont le risque et la complexité exigeant un leadership solide, une gouvernance efficace, une bonne gestion des risques et une stratégie bien planifiée pour résoudre ces problèmes

Références

- **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**, Roger Fisher and William Ury & Bruce Patton, 2nd Edition, Houghton Mifflin, 1991
- **Getting Past No: Negotiating with Difficult People**, William Ury, Bantam Books, 1991
- **Negotiation**, Harvard Business School Press, 2003
- **Negotiation**. The State of Queensland (Department of Housing and Public Works) 2018
- **Negotiation: The Art of Getting What you Want**. Michael Schatzki and Wayne R. Coffey, Signet Books, 1981
- **Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature**. Tanya Alfredson and Azeta Cungu, Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, 2008
- **Step into my parlor: A survey of strategies and techniques for effective negotiation**. Anderson, T. *Business Horizons*, Mai-juin 1992, 75



Ressources supplémentaires disponibles



Ressources supplémentaires disponibles

- Examiner d'autres cours pertinents offerts par l'École de la fonction publique du Canada
- Examiner d'autres cours en négociation, comme le programme de 8 semaines en ligne [Negotiation Mastery](#) de la Harvard School of Business
- S'inscrire à d'autres webinaires ou pour d'autres cours d'apprentissage offert par l'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel (ICAGM) ou d'autres organismes au sein du gouvernement du Canada
- Consulter le site [GCpédia - Communautés de pratique](#) pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les compétences, les événements à venir et les mises à jour

École de la fonction publique du Canada

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

- Développer son esprit stratégique dans le cadre d'une vision d'ensemble (X007)
- Utiliser la pensée stratégique pour appréhender une vision d'ensemble (G028)
- Leadership stratégique (P113)

ANALYSE

- Analyse opérationnelle (F106)
- Principes de base du Big Data (I017)
- Interprétation du Big Data (I018)

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

- Identifier la source d'un problème (T014)
- Définir différentes solutions pour résoudre un problème (D009)
- Étudier les arguments (C054)
- Atteindre des conclusions solides (D012)
- Choisir et utiliser la meilleure solution (D007)
- Être conscient de ses hypothèses (W023)

NÉGOCIATION

- Principes essentiels de la négociation : planification de la négociation (X037)

AMÉLIORATION DE PROCESSUS

- Introduction à la gestion des processus (T400)
- Innover avec le Lean Management (T935)
- Introduction à Six Sigma (X010)

GESTION DES RISQUES

- Identifier les risques dans votre entreprise (G017)
- Évaluer les risques dans votre entreprise (G008)
- Gestion intégrée du risque (C361)
- Réponses efficaces face aux risques (D013)
- Analyse des risques (Guide PMBOK® Sixième édition) (T933)

GESTION DES CONFLITS

- Gestion de conflit au sein de l'équipe (W008)
- Affronter et résoudre les conflits sur le lieu de travail (W022)
- Les différentes approches pour faire face à un conflit sur le lieu de travail (W016)
- Gérer les conflits, le stress et le temps au sein du service à la clientèle (W021)
- Personnes difficiles : Des stratégies pour collaborer malgré tout (W020)
- Communication d'équipe efficace (X170)
- Création d'un environnement de travail respectueux (G417)

École de la fonction publique du Canada

GESTION FINANCIÈRE

- Comprendre la finance : Guide des bilans financiers (F004)
- Analyse des bilans financiers pour les personnes qui ne sont pas des professionnels de la finance (F005)
- Choisir et utiliser la meilleure solution (D007)
- Harmoniser les objectifs et les impératifs des unités (G007)

GESTION DU CHANGEMENT

- Gestion du changement : Affronter le changement de manière positive (X031)
- Gestion du changement : Gérer la résistance face au changement (X032)
- Gestion du changement : Soutenir le changement dans votre entreprise (X033)
- Gestion du changement : Comprendre le changement (X034)
- Pérenniser le changement (X181)
- Gérer le changement (X026)
- Gérer le changement dans des circonstances complexes (E301)
- Aller de l'avant avec la planification d'un changement (X180)

RAPPORTS ET ÉCRITS

- Préparation d'une proposition d'affaires (C220)
- Élaborer une étude de cas efficace (T038)
- Préparer et mettre en œuvre un plan d'affaires (C073)
- Comment faire un breffage de 2 minutes (vidéo)
- Gestion d'une réunion (C332)

GESTION DU TEMPS

- L'art de rester concentré (D014)