

**PRATIQUES
EXEMPLAIRES EN
MATIÈRE DE
NÉGOCIATIONS DE
CONTRATS**

Atelier national 2017 de ICAGM

Cours magistral

le 6 juin 2017

Louis Poliquin

Objectifs

- Déterminer les défis uniques en matière de négociations de contrats dans le cadre d'approvisionnement public
- Faire un survol des pratiques exemplaires actuelles en matière de négociation de contrats



Sujets qui ne seront pas abordés

- La politique Ciel bleu
- Objectif 2020
- Le Programme de renouvellement
- La planification intégrée des activités
- Les compétences clé en leadership (CCL)



Aperçu du passé



Historiquement

- L'approvisionnement est un sous-ensemble de la logistique militaire
- Support papier
- Acquisition d'infrastructures financées par le gouvernement par affectation de fonds
- Prédominance de contrats en régie pour des exigences complexes



Un monde différent



Historiquement

- Les techniques d'approvisionnement sont un sous-ensemble de la logistique militaire
- Documents papier
- Acquisition d'infrastructures financées par le gouvernement par affectation de fonds
- Contrats en régie pour des exigences complexes

Maintenant et à l'avenir

- L'approvisionnement et la gestion du matériel atteignent leur maturité dans les achats de nature civile
- Axés sur la TI
- Les partenariats public-privé (PPP) sont de plus en plus utilisés pour les infrastructures
- Passe des types de contrats en régie à des contrats complexes à prix forfaitaire



Guide des approvisionnements :

Dans quelle mesure traite-t-il des compétences en négociations?

- Présenté comme outil dans le secteur de connaissances de mener des négociations
- Matrice des responsabilités : Suggère que l'approvisionnement montre la voie à suivre et le client contribue à l'examen du processus d'approvisionnement et durant l'administration
- La section 5.85 décrit quand, mais pas comment
- <https://achatsetventes.gc.ca/politiques-et-lignes-directrices/guide-des-approvisionnements/section/5/85>



Quels sont les défis?



- Négocier avec les ministères clients
- Comment gérer l'ensemble du processus?
 - Préparation
 - Exécution
 - Après les négociations
- Outils et techniques



Autres défis

- Élargissement des objectifs socioéconomiques
- Ouverture des marchés aux accords commerciaux internationaux
- Surveillance accrue
- Contestations



Élargissement de la portée des négociations de contrats

- Négociations avec l'équipe et le client
- Négociation de la portée des travaux et des critères d'évaluation
- Négociation des changements contractuels
- Atténuation des désaccords et des disputes avant qu'elles ne dégénèrent



Obstacles à un résultat gagnant-gagnant dans la passation de marchés du gouvernement

- Peur d'un traitement favorable du fournisseur
- Créer un climat de confiance est difficile
 - Peu de réunions en personne
- Ne pas comprendre les besoins
- Style de négociation personnel
- Culture organisationnelle
- Manque de temps



Défis de négocier des contrats dans un milieu gouvernemental

- Plusieurs parties d'un côté de la table (le client) négocient avec une seule entité (le fournisseur)
- Asymétrie des connaissances techniques
- Intérêts divergents : prix faible par rapport au profit
- Règlements gouvernementaux rigoureux quant à favoriser un fournisseur au détriment des fournisseurs concurrents



Résultat souhaité des négociations de contrats

- Gagnant-gagnant
 - Pourquoi



Reculer de trois espaces...

NÉGOCIER AVEC UN FOURNISSEUR UNIQUE



Pratiques exemplaires en matière de
négociations de contrats

ALGONQUIN
COLLEGE

Négocier avec un fournisseur unique

- Lorsque vous négociez une modification, vous êtes dans une situation de fournisseur unique!



Redéfinissons, donc...

- Négocier avec un fournisseur unique ou une modification de contrat avec un entrepreneur existant est tout aussi difficile



RETOUR À LA BASE



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

Questions d'approfondissement

- Quoi
- Pourquoi
- Qui
- Quand
- Où
- Comment



Que négocions-nous?

- Tout!
 - Échéances
 - Qualité
 - Budgets
 - Ressources
 - Entre autres



Où négocions-nous?

- Au travail
- À la maison
- Avec des entrepreneurs
- À l'achat de voitures



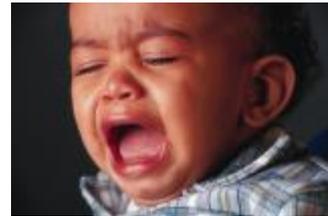
Pourquoi négocions-nous?

- Parce que nous voulons mieux nous entendre
- Parce que nous n'avons pas le choix
- Parce que nous voulons améliorer une situation
- Parce que c'est amusant
- Parce que nous voulons modifier une situation chaotique



Avec qui négocions-nous?

- Compagnons de vie
- Enfants
- Amis
- Collègues
- Gestionnaires
- Clients
- Fournisseurs



Quand négocions-nous?

- Lorsqu'on s'y attend le moins
- Lorsque nous avons un problème à résoudre
- Lorsque cela fait partie de notre travail
- Lorsque nous avons des besoins à combler
- Lorsque nous voulons changer quelque chose



Comment négocions-nous?



- En personne
- Au téléphone
- Par courriel
- Par téléconférence



Lorsque les négociations sont laissées au hasard

- Le résultat gagnant-gagnant devient un jeu de chance
- Les accords doivent être ouverts de nouveau
- Retards dans le lancement
- Retards dans le programme
- Une confusion, une ambiguïté produisent une mésestimation
- Plus de risque de disputes



Réhabilitation de la négociation en tant que compétence

- Une activité réservée aux avocats
- Associé à un certain trait de caractère, un trait culturel
- Une activité où un certain président des E-U croit qu'il excelle
- Confusion entre le marchandage et la négociation



Importance stratégique des compétences de négociation

- Lorsqu'elles sont bien régîtes :
 - Les programmes donnent les résultats escomptés
 - Les besoins sont comblés
 - Utilisation efficiente de l'argent des contribuables



Les 15 pires pratiques ~~EXEMPLAIRES~~



Pratiques exemplaires en matière de
négociations de contrats

Les pires pratiques

- Ne pas se préparer



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé
- Caucus devant l'autre partie



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé
- Groupe devant l'autre partie
- Peur de se rapprocher trop de l'autre partie



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé
- Groupe devant l'autre partie
- Peur de se rapprocher trop de l'autre partie
- Ignorer les conversations informelles



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé
- Groupe devant l'autre partie
- Peur de se rapprocher trop de l'autre partie
- Ignorer les conversations informelles
- Exclure le client du processus



Les pires pratiques

- Ne pas se préparer
- Ne pas prendre de notes
- Ne pas résumer souvent
- Prétendre que le tout est arrangé
- Groupe devant l'autre partie
- Peur de se rapprocher trop de l'autre partie
- Ignorer les conversations informelles
- Exclure le client du processus



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter
- Lorsque vous êtes coincé, persévérer et persuader



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter
- Lorsqu'on est coincé, persévérer et persuader
- Imposer votre programme



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter
- Lorsque vous êtes coincé, persévérer et persuader
- Imposer votre volonté
- Retards



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter
- Lorsque vous êtes coincé, persévérer et persuader
- Imposer votre volonté
- Retards
- Oublier de vérifier si l'autre partie détient l'autorité de négocier



Les pires pratiques

- Sortir de son rôle
- Tromper
- Ne pas savoir quand arrêter
- Lorsque vous êtes coincé, persévérer et persuader
- Imposer votre programme
- Retards
- Oublier de vérifier si l'autre partie détient l'autorité de négocier
- Pas besoin d'avoir recours à un tableau-papier



ALORS, QUELLES SONT LES PRATIQUES EXEMPLAIRES?



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
 - Participation active du client lors de la préparation
 - Préciser les besoins
 - Mettre en place votre MSR
 - Préparer l'équipe
 - Élaborer un programme en collaboration



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
- Redéfinir le cadre des négociations de contrats
 - Dans la mesure du possible, se rencontrer en personne
 - Ces pratiques ne se limitent pas à la transaction commerciale, mais à toutes les modalités
 - Mettre l'accent sur le processus
 - Rapport
 - Analyse
 - Négociation
 - Clôture

Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
- Redéfinir le cadre des négociations de contrats
- Connaître votre style de négociation personnel et son incidence sur le résultat des négociations

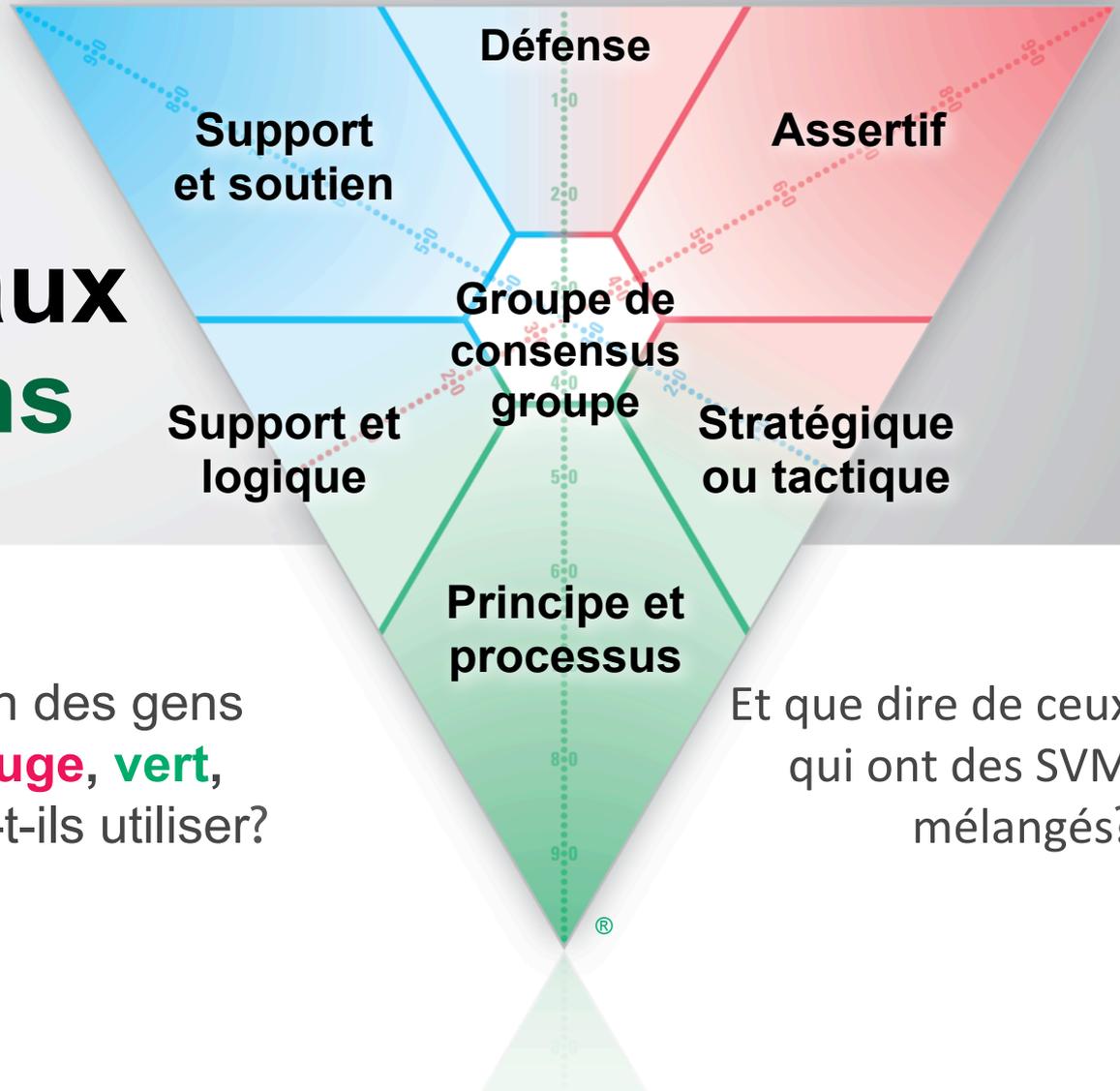


Découvrir votre style de négociation personnel

- DISC
- MBTI
- IDS
- etc...



Approche aux négociations



Quel style de négociation des gens qui ont un SVM **bleu**, **rouge**, **vert**, ou de **carrefour** préfère-t-ils utiliser?

Et que dire de ceux qui ont des SVM mélangés?

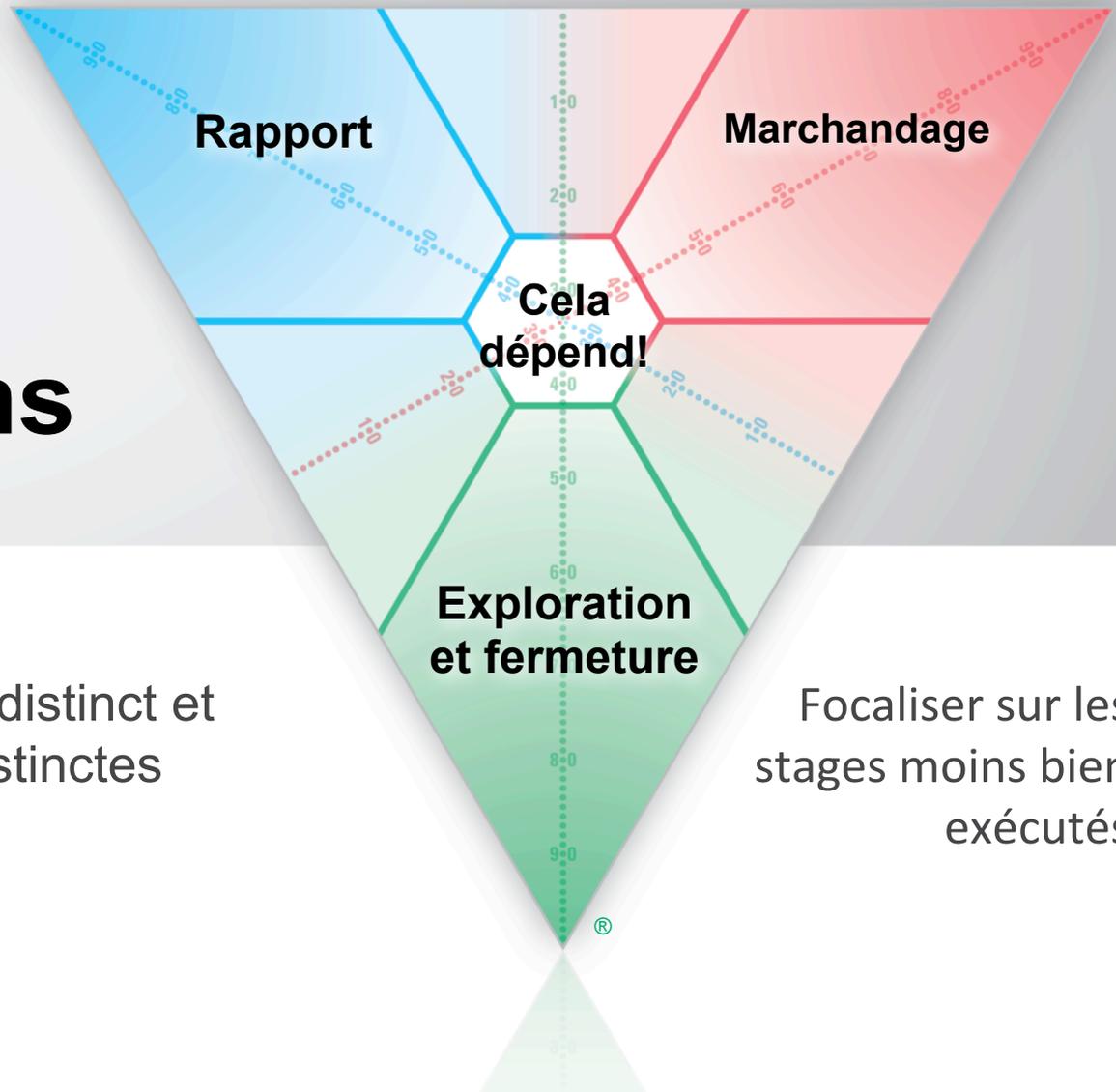


Le style de négociation est défini comme...

- L'étape de la négociation que vous aimez effectuer et l'étape à laquelle vous ne réussissiez pas bien.
- Les techniques que vous aimez utiliser et les autres techniques que vous avez tendance à ne pas utiliser...



Styles de négociations



Chaque SVM a un style distinct et utilise des techniques distinctes

Focaliser sur les stages moins bien exécutés



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
- Redéfinir le cadre des négociations de contrats
- Connaître votre style de négociation personnel et son incidence sur le résultat des négociations
- Comprendre les différences entre les écoles de négociations collaboratives et compétitives et quand changer d'approche



Devrais-je être en concurrence ou collaborer?

	Compétitive	Collaborative
Dynamique	Distributif	Intégratif
Résultat	Gagnant-perdant, Gagnant-gagnant, Perdant-perdant	Gagnant-gagnant
Point de vue	Postes	Besoins (intérêts)
Mode de résolution des conflits	Force, retrait, en douceur, compromis	Résolution de problèmes
Faire des concessions	Jeu de la chance	À tour de rôle
Perspective temporelle	Court terme	À long terme
Attitude	Nous contre eux	Nous sommes tous dans le même bateau



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
- Redéfinir le cadre des négociations de contrats
- Connaître votre style de négociation personnel et son incidence sur le résultat des négociations
- Comprendre les différences entre les écoles de négociations collaboratives et compétitives et quand changer d'approche
- Sensibilisation transculturelle



Élaborer une sensibilisation transculturelle

- Cultures nationales
- Cultures organisationnelles
- Cultures sectorielles



Pratiques exemplaires en matière de négociations de contrats

- Les négociations commencent par la préparation
- Redéfinir le cadre des négociations de contrats
- Connaître votre style de négociation personnel et son incidence sur le résultat des négociations
- Comprendre les différences entre les écoles de négociations collaboratives et compétitives et quand changer d'approche
- Sensibilisation transculturelle
- Formation en classe

Pourquoi une formation en classe?

- Les compétences générales nécessitent une pensée critique, l'apprentissage auprès des pairs et une rétroaction
- Simulations de négociations individuelles et de négociations en équipe
- Rétroaction vidéo
- Découverte de son style personnel



Conclusion :

**Il n'y a pas d'application pour cela
(du moins pas encore...)**

- Les besoins de la communauté des marchés publics (le secteur public dans l'ensemble) vont au-delà de simplement négocier avec des fournisseurs
- Appliquer efficacement cette compétence générale est essentiel pour dépenser judicieusement l'argent des contribuables et aider les clients à exécuter des programmes réussis



SE PERFECTIONNER POUR ACCROÎTRE SA PERFORMANCE™

Le Collège Algonquin
Perfectionnement corporatif
340, rue Albert, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1R 7Y6

Téléphone : 613-727-7729

training@algonquincollege.com

www.algonquincollege.com/corporate

