

IST 2760

T

**LA
NÉGOCIATION
DE PROJET**

DES OBJECTIFS À LA RÉALISATION

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

- La conduite de projet – De la conception à l'exploitation des réalisations industrielles
H. PROVOST
- Décision d'investissement et création de valeur – Exercices, problèmes et études de cas
D. BABUSIAUX, A. PIERRU
- Recherche et production du pétrole et du gaz – Réserves, coûts, contrats
COLLECTIF
- Manuel d'évaluation économique des procédés – Nouvelle édition revue et augmentée
A. CHAUVEL, G. FOURNIER, C. RAIMBAULT
- Plans d'expériences – Applications à l'entreprise
J.-J. DROESBEKE, J. FINE, G. SAPORTA, ÉDITEURS
- Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise
D. BABUSIAUX
- L'économie des hydrocarbures
J. MASSERON
- Industrie pétrolière – Outils d'aide à la décision et études de cas
M. BRETON, G. ZACCOUR, ÉDITEURS

7676

Michel VUILLOD

Consultant international
Professeur associé

Donna KESSELMAN

Consultante internationale
Maître de conférence

LA NÉGOCIATION DE PROJET

DES OBJECTIFS À LA RÉALISATION

2004



Editions TECHNIP 27, rue Ginoux, 75737 PARIS Cedex 15, FRANCE



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine technique et universitaire, le développement massif du « photocopillage ».

Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement supérieur, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction de l'ouvrage, partielle ou totale, la vente sans autorisation ainsi que le recel sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées directement à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70 ; Fax : 01 46 34 67 19.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Toute représentation, reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Par ailleurs, la loi du 11 mars 1957 interdit formellement les copies ou les reproductions destinées à une utilisation collective.

© Editions Technip, Paris, 2004.

Imprimé en France

ISBN 2-7108-0819-6

Préface

De nombreux ouvrages ont été rédigés sur la négociation mais celui de Michel Vuillod et Donna Kesselman, *La Négociation de projet : des objectifs à la réalisation*, est novateur et original à plus d'un titre. En particulier, il associe la description du déroulement concret d'une négociation à une analyse théorique solide. C'est une référence majeure à un moment où la négociation s'impose de plus en plus dans la vie économique courante comme un moyen de contractualiser certaines relations économiques entre acteurs.

La négociation de projet vise à la réalisation d'un objectif précis qui dépend de la coopération entre deux ou plusieurs partenaires, où en même temps chacun s'efforce de préserver ses propres intérêts. Cet enjeu fondamental constitue la trame de ce livre. Au-delà des techniques et des règles, la négociation fait intervenir aussi des négociateurs dont il faut prendre en compte les personnalités et les cultures différentes.

Jusqu'à aujourd'hui, la négociation n'a pas été reconnue à sa juste valeur. Elle nécessite pourtant la mise en œuvre de plusieurs disciplines : l'économie, le droit, la psychologie sociale, l'ethnologie, les techniques du management...

La négociation gagnerait à être enseignée plus largement. Le recours à ses techniques qui ont fait leurs preuves contribue à discipliner l'esprit, passant en permanence de la théorie à la pratique. La négociation adapte les techniques de communication aux rapports subtils entre ses protagonistes, y compris dans leur environnement interculturel et pluridisciplinaire.

Cet ouvrage apporte les outils nécessaires pour maîtriser ce processus complexe.

Il propose des simulations pédagogiques inspirées du monde des affaires et touchant à tous les métiers de l'industrie et des services. Il convient à la formation initiale des étudiants et à la formation permanente des cadres de l'entreprise et de l'administration.

Jean-Marie Chevalier,
Professeur à l'université Paris-Dauphine,
Directeur du Centre de géopolitique de l'énergie et des matières premières

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Table des matières

Préface	V
Introduction	I
1. Créer un projet	5
1.1 Le projet	6
1.1.1 Définition d'un projet	6
1.1.1.1 Les caractéristiques d'un projet	7
1.1.1.2 Les conséquences pratiques	8
1.1.2 L'évaluation de projet	9
1.1.2.1 L'évaluation multifonctionnelle	9
1.1.2.2 Le risque partenaire	13
1.1.2.3 L'intérêt de l'évaluation de projet	14
1.1.3 Le classement des projets	14
1.1.3.1 Les projets à « innovation de procédé mineure » et à « innovation de produit incrémentale »	15
1.1.3.2 Les projets à « innovation de procédé majeure » et à « innovation de produit incrémentale »	16
1.1.3.3 Les projets à « innovation de produit radicale » et à « innovation de procédé mineure »	16
1.1.3.4 Les projets à « innovation de produit radicale » et à « innovation de procédé majeure »	17
1.1.4 Le parcours, de l'idée initiale à la réalisation du projet	18
1.1.4.1 Les acteurs	18
1.1.4.2 La conception et la réalisation	19
1.1.4.3 Les étapes d'un projet et les opérations à entreprendre ..	23
1.1.4.4 Les modes d'approche de la négociation	26
1.1.4.5 La gestion contractuelle maître d'ouvrage/maître d'œuvre	28
1.1.5 La conduite de projet après signature du contrat entre parties ...	29
1.1.5.1 La maîtrise de la qualité	29

1.1.5.2	La maîtrise du délai	30
1.1.5.3	La maîtrise du coût	30
1.1.5.4	Les trois maîtrises de gestion	30
1.2	De la coopération aux liens juridiques	30
1.2.1	L'indispensable coopération	31
1.2.1.1	Les formes de coopération	31
1.2.1.2	Le choix d'une forme de coopération	32
1.2.2	L'incontournable dimension juridique	33
1.2.2.1	Les constructions juridiques	33
1.2.2.2	À la recherche du droit international	36
1.2.2.3	La variété des possibilités	37
1.2.3	La sécurité contractuelle	37
1.2.3.1	Le juriste	38
1.2.3.2	Les instruments juridiques disponibles	38
1.2.3.3	La nécessaire prise de risque contractuelle	39
1.3	De l'évaluation à la négociation	40
1.3.1	Deux objectifs distincts	40
1.3.2	La synchronisation entre évaluation et négociation	40
1.3.3	Un ensemble cohérent	41
2.	Concevoir un Plan de négociation	43
2.1	La négociation	44
2.1.1	Une définition de la négociation	44
2.1.1.1	Un acte volontaire	44
2.1.1.2	La recherche d'un accord	44
2.1.1.3	Un processus dynamique	45
2.1.1.4	L'interdépendance des enjeux	45
2.1.1.5	Le « meilleur accord possible »	47
2.1.1.6	Un exercice spécifique	47
2.1.2	Une typologie opérationnelle : négociation à dominante compétitive ou à dominante coopérative	47
2.1.2.1	La négociation à dominante compétitive	48
2.1.2.2	La négociation à dominante coopérative	49
2.1.2.3	Négociation coopérative ou compétitive?	50
2.2	Le Plan de négociation	50
2.2.1	Préparer le Plan de négociation	51
2.2.2	Dégager les « éléments fondamentaux de la négociation »	51
2.2.2.1	L'objet	52
2.2.2.2	Le contexte	52
2.2.2.3	Les acteurs	54
2.2.2.4	Les enjeux	54
2.2.2.5	Le pouvoir dans la négociation	57
2.2.2.6	La grille de travail des éléments fondamentaux de négociation : SWOT	61
2.2.3	Définir les objectifs et les points de négociation	63

2.2.3.1	L'objectif stratégique	63
2.2.3.2	Les points de négociation	64
2.2.3.3	L'autre partie	65
2.2.4	Déterminer la stratégie d'approche (coopérative ou compétitive)	66
2.2.4.1	La complémentarité des objectifs	66
2.2.4.2	Le degré de permanence de la relation	66
2.2.4.3	Le rapport de force	67
2.2.4.4	Déterminer la stratégie d'approche	68
2.2.4.5	Vers les scénarios de projet	68
3.	Construire les scénarios de projet	69
3.1	L'élaboration de scénarios	71
3.1.1	Dégager des scénarios	71
3.1.1.1	L'évaluation des scénarios	71
3.1.1.2	La BATNA	72
3.1.2	L'établissement d'un scénario	72
3.1.2.1	L'échelle de valeur des points de négociation	73
3.1.2.2	La pondération des valeurs des points au sein du projet	74
3.1.3	Les scénarios alternatifs	77
3.1.3.1	Le scénario de base	77
3.1.3.2	L'introduction d'un scénario alternatif	78
3.1.3.3	Remarques sur le recours aux scénarios alternatifs	80
3.2	La zone d'accord possible	81
3.2.1	Le positionnement sur le champ de négociation	81
3.2.2	La zone d'accord possible (ZAP)	82
3.2.2.1	Premier cas: la ZAP positive	82
3.2.2.2	Deuxième cas: la ZAP restreinte	83
3.2.2.3	Troisième cas: la ZAP négative	83
3.3	La grille complète du scénario	85
3.4	L'espace de négociation	85
3.5	Prévoir les scénarios possibles	87
3.6	Le déroulement en phases successives	88
3.6.1	La phase du contact	90
3.6.2	Les trois phases de négociation	90
3.6.2.1	La phase de consultation	90
3.6.2.2	La phase de confrontation	92
3.6.2.3	La phase de construction	92
3.6.3	La phase de conclusion	94
3.6.3.1	L'entrée dans cette dernière phase	94
3.6.3.2	Comment conclure	95
3.6.4	Séquencement et phasage	95
3.7	Les techniques de structuration des points	95
3.7.1	Les techniques de coopération	96
3.7.1.1	Le donnant-donnant	96
3.7.1.2	La globalisation	97

3.7.1.3	D'autres techniques de coopération	97
3.7.2	Les techniques de compétition	98
3.7.2.1	Le saucissonnage	98
3.7.2.2	Le jalonnement	98
3.7.2.3	D'autres techniques de compétition	99
3.7.3	Les techniques de manipulation	99
3.7.3.1	Le pivot factice	99
3.7.3.2	La technique des quatre marches	100
3.7.3.3	Un dernier mot sur la manipulation	100
3.7.4	Des techniques variées	100
3.8	L'équipe de négociation	101
3.9	Les tactiques d'argumentation	102
3.9.1	Définition	102
3.9.2	La typologie	102
3.9.2.1	Tactique de coopération: l'intégration	103
3.9.2.2	Tactique de compétition: la contre-attaque	103
3.9.2.3	Tactique de manipulation: l'esquive	103
3.9.3	Les tactiques les plus courantes	104
3.10	Le Plan de négociation	104
<i>Annexe : Les tactiques d'argumentation</i>		106
4.	Maîtriser un processus complexe	117
4.1	Le climat	118
4.1.1	Le climat de compétition	118
4.1.2	Le climat de coopération	119
4.1.3	Un climat de coopération peut dériver vers la compétition	120
4.1.4	Des divergences entre stratégies	120
4.1.5	L'enjeu essentiel de la confiance	121
4.1.6	Le climat et les stratégies	122
4.2	Le temps et le mouvement	122
4.2.1	L'enchaînement des phases	122
4.2.1.1	La phase de contact	124
4.2.1.2	La phase de consultation	124
4.2.1.3	La phase de confrontation	128
4.2.1.4	La phase de construction	131
4.2.1.5	La phase de conclusion	132
4.2.1.6	Des règles communes	133
4.2.2	Les rythmes et dynamiques du mouvement	133
4.2.2.1	L'entonnoir de la négociation	134
4.2.2.2	La ligne directrice	134
4.2.3	Les blocages	143
4.2.3.1	Les trois types de blocages	143
4.2.3.2	Comment réagir devant les blocages	145
4.2.3.3	Un dernier mot sur les blocages	148
4.2.3.4	Conclusion sur les rythmes et dynamiques du mouvement	148

4.3	Le négociateur	148
4.3.1	La personnalité individuelle du négociateur	149
4.3.1.1	Le style du négociateur s'adapte au climat relationnel ..	149
4.3.1.2	Le choix d'une tactique et la personnalité du négociateur	150
4.3.2	La personnalité professionnelle du négociateur	152
4.3.3	La personnalité: un enjeu dans une négociation	154
4.4	De l'importance des comportements	154
5.	Faire face à la communication et s'adapter à l'interculturel	155
5.1	La maîtrise du flux des informations	157
5.1.1	Les enjeux de la communication dans la négociation	157
5.1.1.1	Le choix des mots	157
5.1.1.2	Quand dire, c'est faire	159
5.1.1.3	Le contexte	161
5.1.2	Des conseils en techniques de communication	166
5.1.2.1	La transmission des informations	166
5.1.2.2	L'obtention des informations	167
5.2	L'argumentation	172
5.2.1	Le bon argument	173
5.2.1.1	Objet de l'argumentation	173
5.2.1.2	La préparation de l'argumentation	173
5.2.1.3	L'information: précision, cohérence	173
5.2.1.4	La forme des arguments	174
5.2.1.5	Le ciblage des arguments dans la négociation	174
5.2.1.6	L'implication des négociateurs	175
5.2.2	L'angle d'attaque	176
5.2.2.1	Le positionnement d'un argument	176
5.2.2.2	L'argumentation et le mouvement	178
5.2.3	Argumenter n'est pas discuter	180
5.3	L'insaisissable interculturel	180
5.3.1	Définir l'interculturel en négociation	181
5.3.1.1	La nécessaire connaissance des cultures	181
5.3.1.2	Au-delà du constat des dissemblances	182
5.3.1.3	Isoler le champ de l'interculturel	182
5.3.2	Impact de l'interculturel	183
5.3.2.1	Deux approches des influences culturelles	183
5.3.2.2	Les applications de l'interculturel dans la négociation ..	188
5.3.3	Surmonter les différences culturelles	196
5.4	Conclusion	197
	<i>Annexe 1 : Les faux amis et les faux-sens les plus courants dans la négociation en anglais</i>	<i>198</i>
	<i>Annexe 2 : Termes techniques difficiles à traduire.</i>	<i>206</i>

6. Cas pratiques	215
6.1 Des conseils pédagogiques	215
6.1.1 L'organisation des séminaires de formation	215
6.1.2 Le cas Cabriolet	216
6.1.2.1 Les objectifs pédagogiques du cas	216
6.1.2.2 L'espace de négociation	216
6.1.2.3 L'organisation pratique de la négociation du cas	217
6.1.3 Le cas Infothèque-Sudnet	217
6.1.3.1 Les deux approches pédagogiques	217
6.1.3.2 L'organisation pratique de la négociation du cas	217
6.1.4 Le cas Renault Agriculture-ITL	218
6.1.4.1 Les approches pédagogiques	218
6.1.4.2 L'organisation pratique de la négociation du cas	218
6.2 Le cas Cabriolet	219
6.2.1 Présentation	219
6.2.2 Corrigé du cas Cabriolet	220
6.2.2.1 La valeur des points	220
6.2.2.2 Le champ de négociation	221
6.2.2.3 Les zones d'accords possibles (ZAP)	222
6.2.2.4 Le scénario de négociation	223
6.2.3 Exercice complémentaire : l'espace de négociation	224
6.2.3.1 Les informations complémentaires	224
6.2.3.2 L'espace de négociation	224
6.3 Le cas Infothèque-Sudnet	227
6.3.1 Présentation	227
6.3.2. Corrigé du cas Infothèque-Sudnet: le Plan de négociation	230
6.3.2.1 La méthode QOQPCQ	230
6.3.2.2 Les objectifs stratégiques	233
6.3.2.3 « Comment » : les scénarios	235
6.3.2 « Quand » : les phases successives	248
6.4. Le cas Renault Agriculture-International Tractors Limited	256
6.4.1 Informations générales	256
6.4.1.1 Le contrat Renault Agriculture-International Tractors Limited	258
6.4.1.2 Inde - Schéma de principe	259
6.4.1.3 Carte du marché mondial des tracteurs	259
6.4.1.4 Tableau des principaux fabricants mondiaux de tracteurs	259
6.4.2 Les contours de la négociation	262
6.4.2.1 Fiche d'identité Renault Agriculture	262
6.4.2.2 Fiche d'identité International Tractors Limited (ITL) ...	264
6.4.3 Corrigé du cas Renault Agriculture -- ITL	264
6.4.3.1 La méthode QOQPCQ	264
6.4.3.2 Les objectifs et points de négociation	268
6.4.3.3 La suite du Plan de négociation	269

7. Aides pédagogiques à l'enseignement des cours de négociation	271
7.1 Planches thématiques	271
7.2 Grilles du travail	274
7.3 Grille complète de scénario	277
Bibliographie sélective	279
Index	283