

# Module 2018

## « charges d'urbanisme»

### J3 négocier

*Ingrid Quoibion*



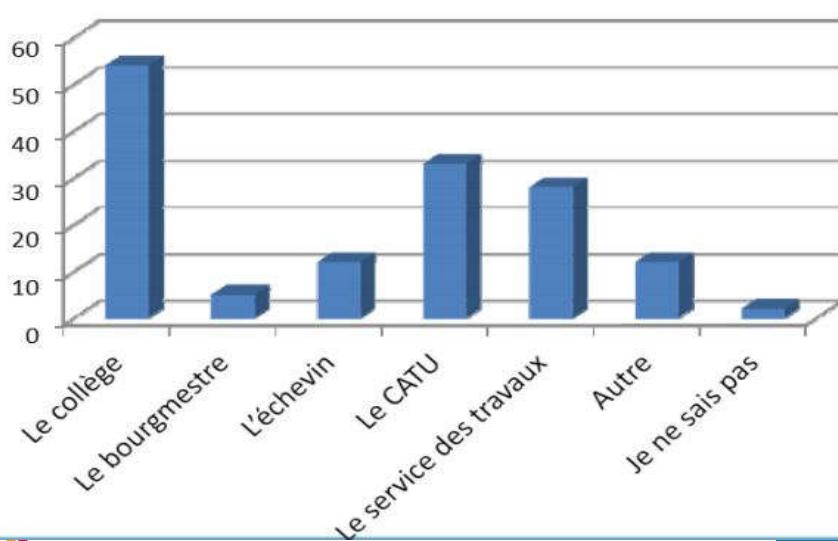
	Thématiques	Dates	Lieu (Namur)
J1	Présentation et compréhension du mécanisme 'charges d'urbanisme'	13 / 9	L'Ilon - s. Houyoux
J2	Echanges d'expériences, besoins et attentes des différents acteurs	20 / 9	DGO4 (rez, 2 r. des Brigades d'Irlande)
J3	<b>Négociation: missions CATUs, enjeux, stratégies et positionnement, tactiques et persuasion</b>	Aujourd'hui	Ici ☺
J4	Communication: langage efficace, techniques d'affirmation, gestions des priorités	11 / 10	l'Ilon - s.5
J5	Synthèse et application des acquis (réunion de projet)	18 / 10	l'Ilon - s.TAN



## Plan de la formation

1. Négocier: rivaliser ou coopérer?
2. Les différentes phases de négociation
3. Préparer une négociation
4. Consulter
5. Confronter
6. Concrétiser

### Qui négocie les charges d'urbanisme avec le demandeur au sein de la commune ?



## Vos zones d'influence



## Situation de départ

- Vous êtes en vacances avec un.e ami.e dans un lieu à haute valeur historique et culturelle, et vous êtes assoiffé.e de visites... Oui mais voilà, votre ami.e a d'autres centres d'intérêts!
- Il faut vous décider quant au programme: comment faire?
- en trios
- 5'

# Pourquoi négocie-t-on?

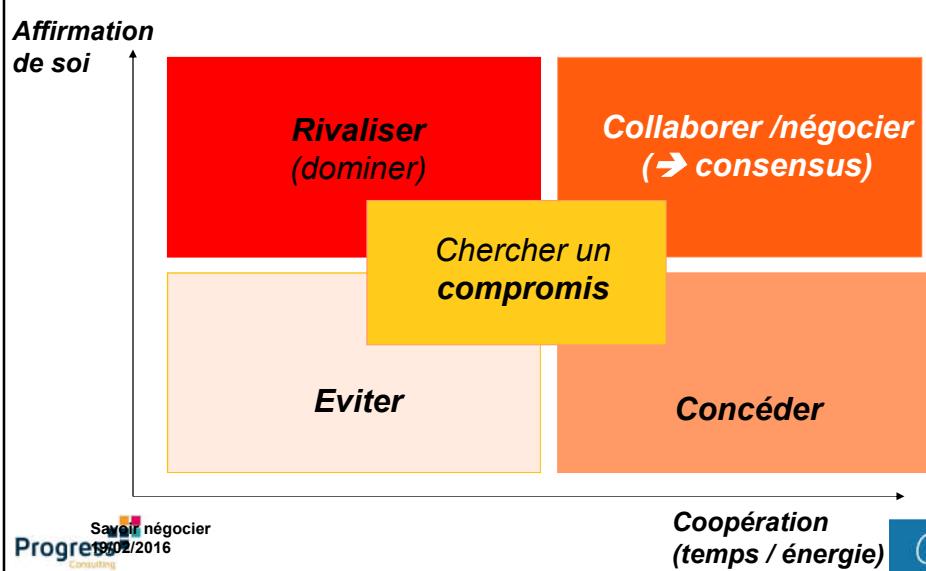
- Pour résoudre des conflits
- Trouver un accord sur la répartition de ressources limitées
- Créer quelque chose de nouveau

## Les motivations:

- Faire une bonne affaire
- Construire et maintenir sur le LT une relation viable avec les autres parties
- Etablir et maintenir une bonne image de soi
- Mettre en oeuvre un processus juste



## Attitudes face au conflit (Thomas & Killman)



## Principes-clés

- on envoie des messages dès les 1 contacts  
=> attention à l'historique de la relation, porté par d'autres interlocuteurs
- On attend souvent que l'interlocuteur fasse le 1 pas
- La confiance
- ....s'établit lentement → la communication est indispensable, le plus tôt possible
- ... Mais se détruit très vite! → mesurer l'impact de chaque geste, chaque mot (on envoie des signaux sans le vouloir)
- ne jamais rompre la relation si on veut arriver à un accord
- Attention aux objectifs secondaires: ils peuvent nous faire perdre de vue nos priorités

## Principes clés

- créativité
- le pouvoir est toujours partagé
- stratégie à Long Terme
- préciser les mandats
- préparer soigneusement toute négociation en validant un certain nombre d'hypothèses (*« que se passerait-il si...? »*)
- fixer les modalités de l'accord *en détails*

## Une bonne négociatrice /-teur ...

- Commence par **construire en interne**, une position de base unanime et cohérente → crédibilité en externe\*
- Se fixe des **objectifs et des priorités** ...et s'y tient!
- **Élargit le champ** de la discussion pour faire apparaître les enjeux communs
- Parle en termes **d'intérêts communs**, sans nier les divergences
- **Aide** son interlocuteur
  - à voir / penser à LT (évolutions des données et prévisions!)
  - à voir « les avantages des inconvénients »
- **Fait preuve de considération** pour son interlocuteur  
(qui qu'elle/il en pense ☺)

## Une bonne négociatrice /-teur ...

- Est « pro » (infos, délais, ...) mais fait preuve de **flexibilité** vis-à-vis de son partenaire (jusqu'à un certain point...)
- Stimule la recherche de **solutions créatives** (*problème commun\**)
- **Calcule** soigneusement les données
- ... mais soigne aussi le **relationnel\*\***
- **Transforme un adversaire en partenaire \*\*\***
- **Choisit ses mots** et maîtrise son **non verbal**
- Parle en termes de **besoins**
- **Est ouvert** sur ses priorités → **prévisible**

## Une bonne négociatrice /-teur ...

- **Pose (beaucoup de) questions\*** pour:
  - ➔ comprendre la logique de son interlocuteur
  - ➔ connaître ses objectifs et priorités
- **Reformule** pour:
  - ➔ Montrer à son interlocuteur qu'il est **écouté**
  - ➔ **Éviter** les malentendus
  - ➔ **Ralentir** le débat ➔ éviter les escalades émotionnelles (et parfois avoir le temps de trouver une bonne réponse ☺)
- **Communique en amont** de la négociation pour un climat serein (pas encore de négo + prévisibilité - cf concl. Tubize)

## Une bonne négociatrice /-teur ...

- **Convainc** avec des chiffres précis, des sources fiables, des références communes ( qualité de la motivation!)
- Donne **quelques arguments** forts (pas trop)
- Utilise **l'analogie** et donne des **exemples concrets**
- **S'affirme en respectant ses interlocuteurs**
- **Notifie par écrit** l'accord conclu

# Négocier

« Chaque fois qu'atteindre nos objectifs nécessite la coopération d'autres personnes, nous devons négocier »



## Quand négocier?

- ✓ Vous pouvez modifier les conditions
- ✓ Il y a un cadre limité
- ✓ Accord et désaccord co-existent

## Consulter en négociation

Préparation	Consultation	Confrontation	Concrétisation
Faire des listes de questions à poser	<b>Poser des questions</b>	Présenter une première offre	Faire des concessions et demander des compensations
Faire une liste des objections possibles	<b>Ecouter activement</b>	Poser des questions	Signer un protocole d'accord
S'entraîner à gérer ses émotions	<b>Reformuler, résumer</b>	Ecouter activement	Gérer ses émotions
Remplir la grille de préparation	Traiter les premières objections	Reformuler, résumer	
	S'adapter au style de communication de l'interlocuteur	Argumenter sur bénéfices et normes	
	Veiller à équilibrer les flux d'information (PUSH/PULL)	Faire des concessions et demander des compensations	
	Gérer ses émotions	Veiller à équilibrer les flux de concessions	
Pro		Traiter les objections et les tactiques compétitives	<b>PT</b>

## Quelles questions?

- fermées
- ouvertes
- miroir
- relais
- De contrôle ou de validation
- suggestives
- pièges



## Poser des questions...

- **1° ouvertes**
- **2°**
  - miroir
  - relais
  - de contrôle / validation (reformulations)
- **3° Suggestives (fermées ou alternatives)**
- ... Pièges???



# Reformuler

## Pourquoi?

- Pour s'assurer d'avoir bien compris
- Pour que l'interlocuteur se sente écouté et reconnu dans ce qu'il vit
- Pour que l'interlocuteur ne se sente pas jugé
- Pour réduire la tension émotionnelle de l'interlocuteur

## Comment?

- *Si je vous comprends bien... ”*
- *“En d'autres termes... ”*
- *“Vous voulez dire que... ”*
- *“Donc, d'après toi, ... ”*



# Préparer une négociation

Préparation	Consultation	Confrontation	Concrétisation
Faire des listes de questions à poser	Poser des questions	Présenter une première offre	Faire des concessions et demander des compensations
Faire une liste des objections possibles	Ecouter activement	Poser des questions	Signer un protocole d'accord
S'entraîner à gérer ses émotions	Reformuler, résumer	Ecouter activement	Gérer ses émotions
Remplir la grille de préparation	Traiter les premières objections	Reformuler, résumer	
	S'adapter au style de communication de l'interlocuteur	Argumenter sur bénéfices et normes	
	Veiller à équilibrer les flux d'information (PUSH/PULL)	Faire des concessions et demander des compensations	
Pro	Gérer ses émotions	Veiller à équilibrer les flux de concessions	Traiter les objections et

## Préparer une négociation

- = Se poser un certain nombre de questions, chercher des informations... pour:
  - avoir une idée claire de sa propre position
  - anticiper celle de l'interlocuteur
- ➔ réduit le risque de 'dérapages', erreurs, mauvaises surprises,...au cours de la discussion



## Préparer une négociation

1. Déterminer mon **objectif général** et *celui de mon interlocuteur*
2. Déterminer d'autres objectifs, *et estimer ceux de l'autre*
3. Faire la liste des **éléments négociables**: les miens *et les siens*
4. Définir mes **priorités**, *et estimer les siennes (importance)*
5. Poser mes **limites** (Meilleur et Pire) et déterminer mes **buts**
6. *Estimer ses buts (à vérifier)*
7. Calculer le **coût** de chaque concession éventuelle à LT!



## le 'Fond Commun'

= un **intérêt commun** pour les deux parties

Par exemple:

- volonté (nécessité?) de préserver la relation dans toutes les situations de relation durable (privées, professionnelles)
- volonté de développer/maintenir/ ranimer une activité commerciale dans le centre-ville

...

la perception du Fond Commun conditionne l'attitude de base, l'état d'esprit des interlocuteurs



## Les éléments négociables « *le négociateur est un pianiste* »



Une large gamme d'éléments:

- pour *réduire le risque* d'être surpris par une proposition imprévue de l'autre partie
- pour *réduire les risques* de blocage
- pour *réduire le risque* de faire des concessions que l'on regrette plus tard

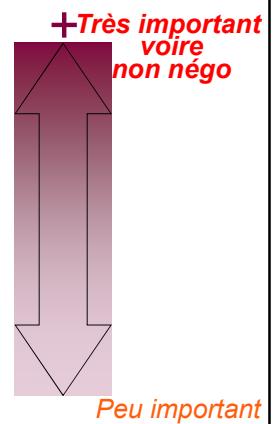
Mais surtout...

- pour ***gagner en flexibilité*** dans l'échange de



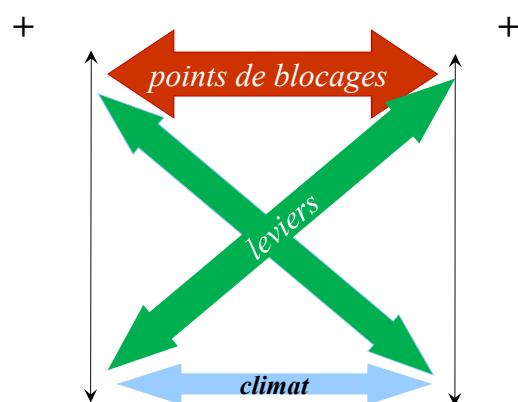
niveaux d'importance → priorités

**risque** = agressivité, tensions



**risque** = concéder trop vite,  
faire profil bas"

## L'effet de levier



# Poser les limites

Comment établir ses limites pour chaque élément négociable?

- **Meilleur** = le meilleur résultat pour vous (qui laisse encore à l'autre le sentiment de satisfaction)
- **But** = une valeur **réaliste**, pas simplement la moyenne entre Meilleur et Pire
- **Pire** = la concession maximale que vous envisagiez (qui vous permette encore d'accepter la solution)



CFDT

## Cheminier vers un but réaliste

ATTENTION !

*Si vous êtes trop haut:*

- L'autre partie peut rompre
- Vous perdez en crédibilité si vous concédez trop
- Vous êtes vulnérable face au concurrent

Sommet

(Ce dont vous rêvez)

Valeurs réalistes

*Si vous êtes trop bas:*

- Vousappelez à d'autres concessions
- Vous n'avez plus de marge de manœuvre en fin de cycle

Plancher

(Le maximum que vous puissiez concéder)

Progress Consulting

CFDT

## Exemple une voiture à acheter/vendre

- Un acheteur potentiel & un interlocuteur concerné (conjoint, garagiste, ...)
- Quel objectifs commun?
- Quels objectifs respectifs?
- Quels éléments négociables...? (ou pas)
- Quelles priorités pour l'un et pour l'autre?
- Quelle marge de manœuvre de part et d'autre?
- Quels enjeux à CT...et à LT?



préparation d'une négociation							
Parties en présence :		objectif global:					
.		.					
.		mon objectif :					
		son objectif :					
ELEMENTS NEGOCIAZIABLES	IMPORTANCE		MARGE DE MANOEUVRE				
	pour moi	pour lui?	Meilleur	Pire	mon but	son but?	COÛT à Long Terme



### *Grille prépa simple*

*PRIORITES:*

1 = important - ne pas céder

2 = doute

3 = marge possible

PARAMETRES	OBJECTIFS	PRIORITES A	PRIORITES B



### **Quelles priorités pour ma commune?**



# Planning de la négociation

## Explorez les options

- Voyez large, recherchez les options pour les deux parties

**Long terme ou court terme:** quelle est votre stratégie?

- Analysez les conséquences à long terme de vos choix: en cas d'erreur, il se pourrait que vous deviez les supporter encore longtemps...

**Linéaire ou par paquet ?**

- Évitez les contraintes et la rigidité d'un planning linéaire: un planning relationnel ou thématique vous permet de réagir correctement et en souplesse, quel que soit le point abordé



# Les rapports de force en présence

Différentes formes de pouvoir:

- Pouvoirs de position: statut, hiérarchie, règles/lois, la capacité à « punir » ou « récompenser »
- Pouvoirs du contexte: temps, économie, marché, enjeux, différends passés
- Pouvoirs personnels: niveau de préparation, expertise, talents, capacités, informations reçues
- Pouvoirs relationnels: existence d'un réseau ou/et d'une équipe

**Les pouvoirs peuvent être utiles parce qu'ils peuvent nous donner des leviers supplémentaires.**



## Faire une première offre

Je prends la main	Je laisse la main
Je possède plus d'information que l'autre partie	Je possède moins d'information que la partie adverse
Je suis un expert ou j'ai un expert de mon côté	Je ne suis pas un expert et n'en ai pas de mon côté
J'ai une date limite (à court terme) de négociation	L'autre partie a une date limite de négociation (à court terme)



## Réagir face à une première offre

Elle est raisonnable	Elle est « dure »
Remercier pour l'offre	Silence!
Poser des questions sur les faits et la logique	Pas de réaction émotionnelle
Ne pas contre-offrir, ni accepter immédiatement	Demander logique et justifications
Ajourner pour vérifier si besoin est	Soit faire une contre-offre dure -> probabilité élevée d'échec et d'escalade → MESORE (Meilleure Solution de rechange)
Proposer l'opinion d'un expert indépendant, si nécessaire	Soit « fuir » et enclencher sa MESORE
	Soit « cruncher » (influencer la partie qui ouvre à déjà faire des concessions, avant que toute contre-offre ait été faite) pour obtenir une meilleure première offre



## Face à un supérieur hiérarchique, un client, un collaborateur....

- Il faut conserver une bonne relation sur le long terme.
- Il faut privilégier les comportements qui créeront un bon climat lors de la négociation.



## Sortir de l'impasse

### Affronter la difficulté

- Expression de sentiments
- Résumé
- Propositions de procédure

### Revoir problèmes et besoins

- Rechercher l'information
- Tester la compréhension

### Générer des solutions alternatives

- Rechercher des propositions
- Faire des propositions conditionnelles
- Construire
- Résumer

## la manipulation et la mauvaise foi

- Concessions enchaînées
- Pas d'autorité pour négocier
- Changer d'interlocuteur
- La « douche écossaise »
- Les « œufs brouillés »



## Les concessions enchaînées

Il ne nous faut  
qu'une petite  
chose...

... et encore  
un point.....

... et le dernier  
point...

... il ne nous  
reste plus qu'à...

### Conseils

- **Faites la liste des concessions** demandées avant d'en admettre une seule (ou une de plus)
- Tentez toujours d'**échanger** des concessions plutôt que de les donner
- Dites devoir en référer à votre supérieur

## Pas d' autorité pour négocier

*Après avoir échangé ses concessions avec vous, l'autre partie affirme maintenant ne pas avoir autorité pour les confirmer.*



### Conseils

- Adaptez votre autorité à la leur: “Très bien, je dois en référer aussi”
- Etablissez les niveaux d'autorité le plus tôt possible: « Qui est le responsable pour ce dossier? »

## Changer d' interlocuteur

*Changer de négociateur pour*

- renier des concessions antérieures
- créer la confusion ou du retard
- obtenir de nouvelles concessions

### Conseils

- Testez la véracité:** si c'est "du pipeau", ils ne sauront pas quelles concessions ont été faites
- S'ils se rétractent, **retirez-vous aussi ou demandez des concessions**



## La « douche écossaise »

*Vous observez un passage rapide d'une attitude amicale et conviviale à une posture froide et distante, pour créer l'inconfort, le stress, voire la panique.*



### Conseils

- *Restez calme.*
- *Evitez de donner des concessions pour rétablir la situation*
- *Signalez le changement d'attitude et cherchez-en les raisons*

## Reports et retards

*Utiliser la pression du temps pour obtenir des concessions.*



### Conseils

- *Accordez-vous un temps plus long que vous ne pensez nécessaire*
- *Prévoyez des horaires alternatifs*
- *Traitez les points-clés au début*
- *Demandez leur la liste de leurs points-clés*

## Amener la confusion

*Compliquer volontairement le point en cours en digressant, en le surchargeant ou en feignant l'incompréhension de façon à vous faire perdre confiance en ce que vous dites.*



### Conseils

- **Soyez patient.**
- **Résumez avec soin.**
- **Testez la compréhension** (point par point au besoin).