

Module 2018 « charges d'urbanisme »

J3 négociier

Ingrid Quoibion



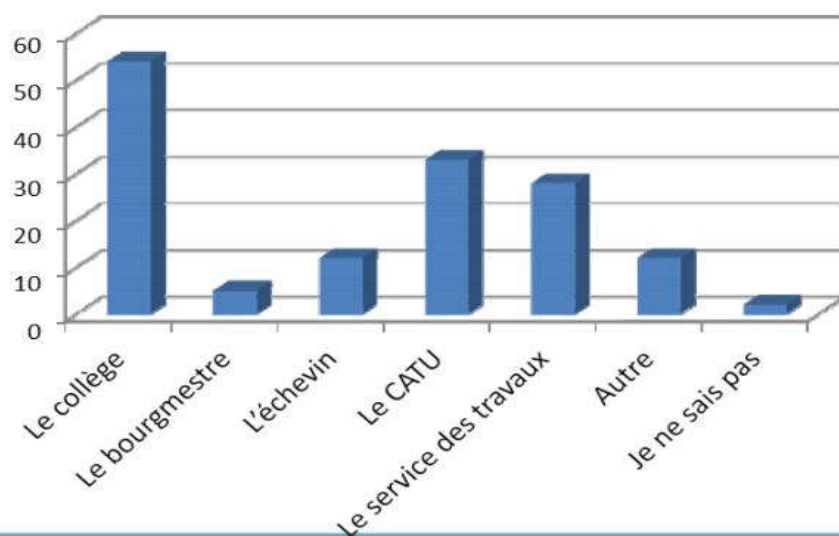
	Thématiques	Dates	Lieu (Namur)
J1	Présentation et compréhension du mécanisme 'charges d'urbanisme'	13 / 9	L'Illon - s. Houyoux
J2	Echanges d'expériences, besoins et attentes des différents acteurs	20 / 9	DGO4 (rez, 2 r. des Brigades d'Irlande)
J3	Négociation: missions CATUs, enjeux, stratégies et positionnement,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



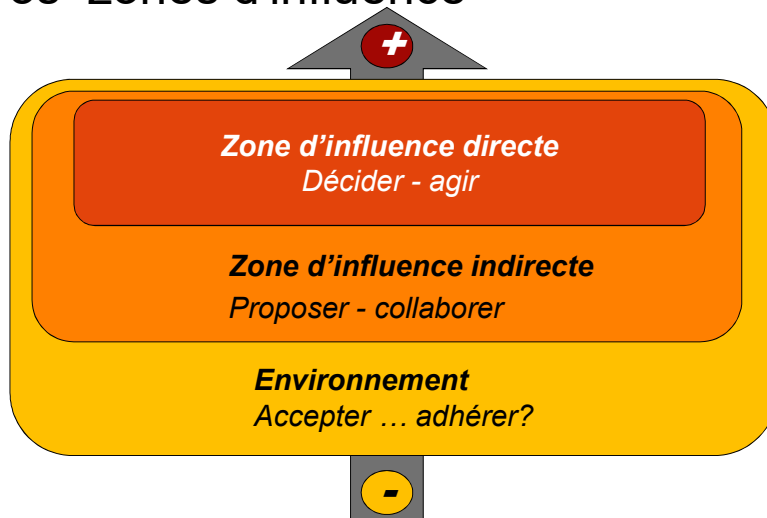
Plan de la formation

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

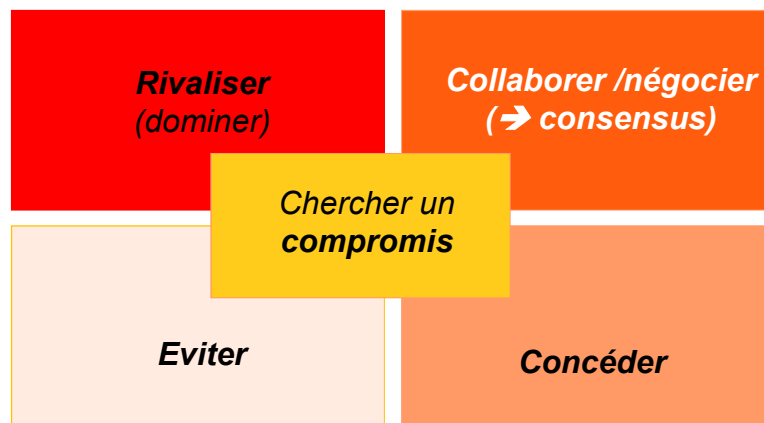
Les motivations:

- 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)

Affirmation
de soi



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 (qu'il en pense quoi 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 nég + 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

Négociier

« 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	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	
	Gérer ses émotions	Veiller à équilibrer les flux de concessions	
Pro		Traiter les objections et les tactiques compétitives	DT

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...”*
- *“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	
	Gérer ses émotions	Veiller à équilibrer les flux de concessions	
Pro		Traiter les objections et	DT

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 but*s (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

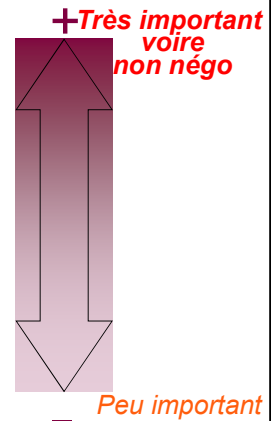
Mais surtout...

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

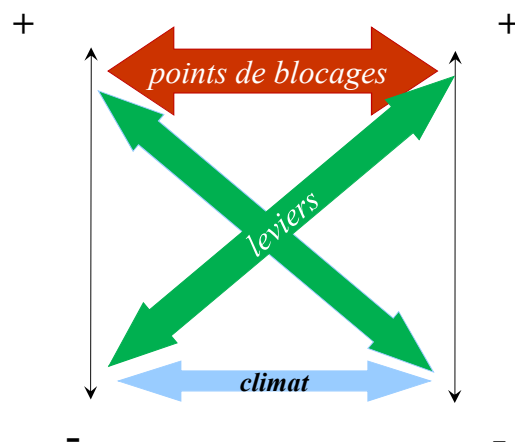
niveaux d'importance → priorités

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

Cheminer vers un but réaliste

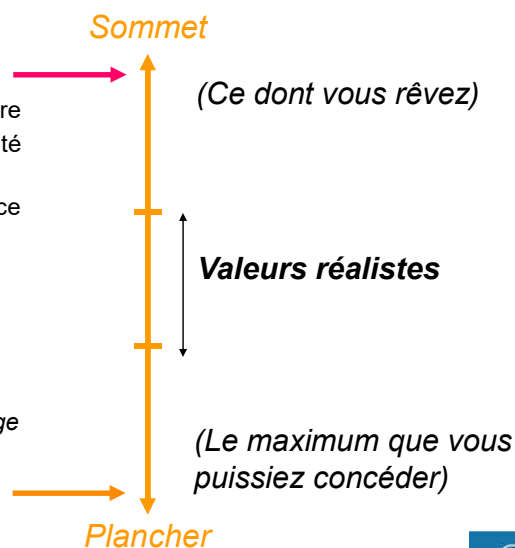
ATTENTION !

Si vous êtes trop haut:

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

Si vous êtes trop bas:

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



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 manoeuvre de part et d'autre?
- Quels enjeux à CT...et à LT?

15

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?

	URGENT	PAS URGENT
IMPORTANT		
PAS IMPORTANT		

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.



Progress
Consulting

Conseils

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

CFDT

Reports et retards

Utiliser la pression du temps pour obtenir des concessions.



Progress
Consulting

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**

CFDT

Amener la confusion

*Complicquer 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).