

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

SESSION DE FORMATION 2015

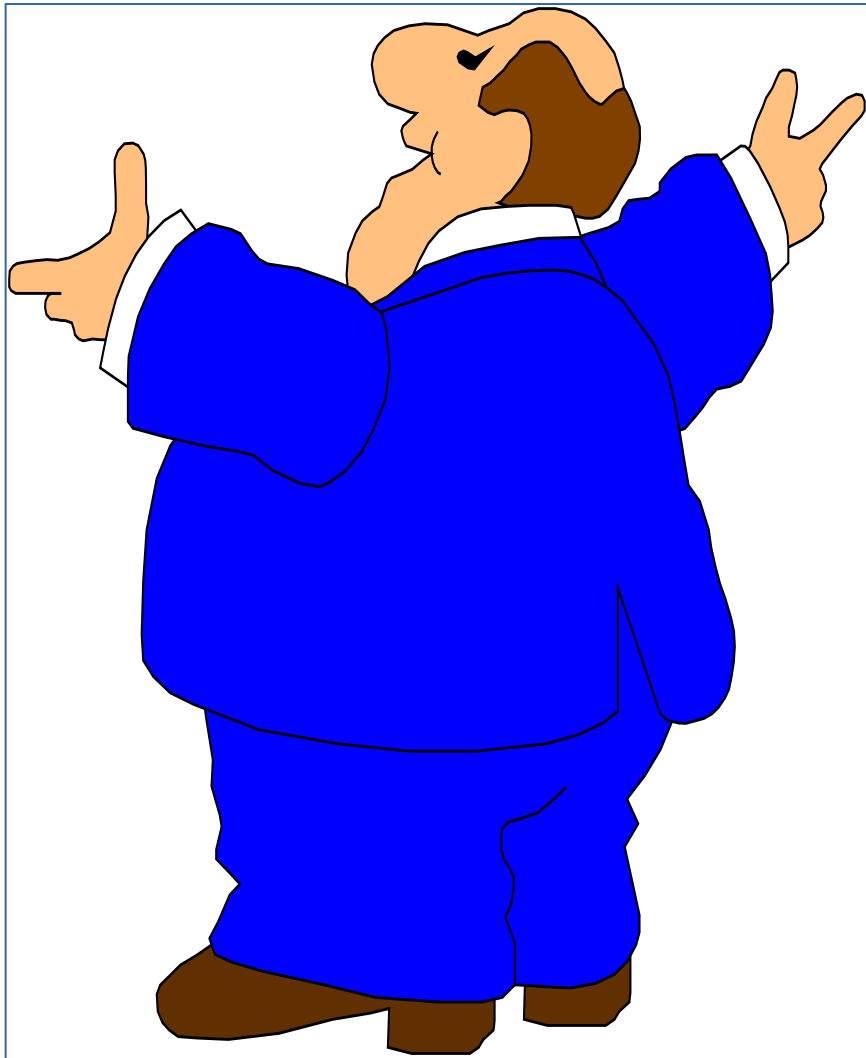
La négociation: En ne planifiant pas, on planifie à l'échec

**Saint-Jean-de-Matha, Québec
Le 7 mai 2015**

Me Howie Clavier

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

INTRODUCTION



Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Survol de l'atelier 2014

- La nature de conflit: la définition, les perceptions, les émotions
- Nos comportements différents face à des conflits
- Nos différences de personnalité
- Nos styles de travail: analytique, dirigeant, amiable, expressive
- Le triangle de satisfaction
- Comment mettre les intérêts sur la table: exercices de 9 points
- Le cercle de conflit: les sources différents
- Le vers bibliophage
- La veille / jeune femme
- Communication: l'écoute actif, les obstacles
- La gestion des émotions
- La rétroaction : DESC
- La Rivière des alligators

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Le dilemme de prisonnier: Exercice

Le dilemme du prisonnier

Maximisez vos propres gains

Tour	Temps	Contact	Multipliez	Combien avez-vous gagné ou perdu?	
				A	B
1	3 min.	oui	non		
2	1 min	non	non		
3	1 min	non	non		
4	1 min	non	non		
5	3 min.	oui	par 3		
6	1 min	non	non		
7	1 min	non	non		
8	3 min.	oui	par 3		
9	1 min	non	non		
10	3 min.	oui	par 3		
Total	18 min		Total des points		

A		B	
Coll.	1	Coll.	1
Déf.	-1	Déf.	-1
Coll.	-3	Déf.	3
Déf.	3	Coll.	-3

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Le dilemme de prisonnier: leçons apprises

- attendre de recevoir leur signal**
- les intérêts ne s'opposent pas nécessairement**
- “la tarte” peut parfois être agrandie ou rétrécie**
- toujours être en quête de meilleures solutions**
- distinguer entre la confiance accordée et celle qui est méritée**
- éviter d'injecter ses propres craintes dans les intentions des autres**
- la rancune à la mémoire longue**
- prévoir les conséquences à long terme**
- les hypothèses sont différentes pour chacun**
- il y a des valeurs plus importantes que l'argent**

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Les principes de la négociation raisonnée

- se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions**
- les options: imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel**
- exiger l'utilisation de critères objectifs**
- comment mettre au point sa MEilleure Solution de REchange (la MESORE)**
- séparer les personnes du problème**

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La Meilleure Solution de REchange

- un moyen d'évaluer tout accord pour savoir si l'on a intérêt ou non à signer
- aucune stratégie ne peut garantir le succès si la balance penche trop du côté de la partie adverse. On risque de signer un accord qu'on aurait mieux fait de refuser
- le seuil non négociable et ses risques («bottom line»)
 - empêche de tirer parti de ce qu'on peut apprendre dans le courant même de la négociation
 - est une entrave à l'imagination
- apprendre à connaître sa MESORE
 - demander ce qu'on fera s'il n'y a pas un accord
 - le but est d'obtenir un résultat supérieur à celui qu'on pourrait escompter sans négociation
- sans MESORE, on n'a aucune sécurité. Qu'est ce qu'on fera en réalité s'il arrive un échec?

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La Meilleure Solution de Rechange (suite)

-le «bluff» et le MESORE

-il faut:

-inventer une série de solutions de repli auxquelles on pourrait raisonnablement se résoudre si l'accord était impossible (options)

-creuser à fond quelques-unes des idées les plus séduisantes et mettre au point leur application pratique

-choisir provisoirement la meilleure

-étudier la MESORE de l'adversaire

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La préparation d'une négociation

Énumérez les **INTÉRÊTS** des deux parties en vous rappelant que les positions contradictoires recèlent des intérêts communs et compatibles et des intérêts conflictuels. Mettez-vous à la place de l'autre partie pour comprendre ses perceptions.

Énumérez au moins quatre **CRITÈRES OBJECTIFS OU NORMES** permettant de produire un résultat indépendamment de la volonté.

Énumérez les **OPTIONS** qui pourraient répondre aux intérêts définis ci-dessus. Il s'agit de l'éventail complet des possibilités sur lesquelles les parties pourraient sans doute s'entendre. Rappelez-vous que le fait d'indiquer une option dans la liste ne signifie pas que vous avez décidé d'y recourir; en vous préparant, faites une distinction entre le processus de création des options et celui qui permet de les évaluer. Cela stimule la créativité de la réflexion.

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La préparation d'une négociation (suite)

Que ferez-vous si les parties sont incapables de parvenir à une entente? Indiquez-vous votre **MESORE** (meilleure solution de rechange). Évaluez la **MESORE** de l'autre partie.

Que ferez-vous pour favoriser la **RELATION**? Une négociation produit un meilleur résultat dans la mesure où les parties ont amélioré leur capacité de collaborer, au lieu de la détériorer

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La préparation d'une négociation (suite)

- date, heure, lieu de la négociation
- autre(s) partie(s)
- membre(s) de l'autre partie
- objectif
- couts
- MESORE
- risque(s)
- situation actuelle
- historique
- facteurs
- hypothèses
- enjeux

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Les stratégies et tactiques

Les stratégies et les tactiques sont les moyens que le négociateur prend pour mener une négociation à bonne fin (la conclusion d'une entente). Une stratégie représente la méthode d'ensemble ou globale utilisée pour arriver à l'objectif, et les tactiques sont les diverses étapes et manœuvres nécessaires à l'exécution du plan et à l'atteinte des objectifs.

Tactiques liées au temps

- limites de temps
- date finale
- crise

Tactiques liées au pouvoir

- sommes
- retrait apparent

Tactiques fondées sur les comment

- dissociation

Tactiques fondées sur la représentation trompeuse

- grignotage
- malentendu volontaire

Tactiques fondées sur la déduction

- offre alléchante et substitution
- ruse / affectation / bluff

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Inventaire de négociations personnelles:

Exercice

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

Inventaire de négociations personnelles:

INTRODUCTION

Une façon pour les négociateurs de se connaître eux-mêmes et d'en apprendre sur les autres dans un contexte de négociation est de clarifier leurs croyances personnelles et leurs valeurs vis-à-vis des processus de négociation ainsi que leur style de négociateurs.

Le questionnaire de cette section peut vous aider à clarifier les perceptions que vous avez de vous-mêmes sur plusieurs dimensions relativement à la négociation – gagner et perdre, la coopération et la compétition, le pouvoir et la déception – et vos croyances sur la façon dont une personne devrait négocier. Votre instructeur va probablement vous demander de partager vos réponses avec les autres une fois que votre questionnaire sera rempli.

PRÉPARATION PRÉLIMINAIRE

Remplissez le questionnaire d'inventaire de négociations personnelles dans cet exercice. Apportez ce questionnaire en classe.

Questionnaire sur l'inventaire de négociation personnelle

Les questions de cet inventaire ont été conçues pour mesurer vos perceptions du comportement humain dans des situations de négociations. Le premier groupe de questions vous interroge sur votre propre comportement en situation de négociations; le second groupe de questions vous demande de juger le comportement des gens en général.

Partie I : Évaluation de votre propre comportement.

Pour chaque énoncé, veuillez indiquer dans quelle mesure cet énoncé vous décrit ou non d'après l'échelle suivante :

1. Très dissemblable
2. Assez dissemblable
3. Peu dissemblable
4. Neutre, pas d'opinion
5. Peu semblable
6. Assez semblable
7. Très semblable

Évaluez chaque énoncé selon l'échelle de sept points en indiquant le chiffre qui se rapproche le plus de votre propre évaluation.

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

ÉNONCÉ

1. Je suis toujours sincère et digne de confiance. Je ne mentirai dans aucune circonstance.

2. Je refuserais de brancher sur table d'écoute mon adversaire.

3. Cela m'est égal ce que les gens pensent de moi. Obtenir ce que je veux est plus important que de me faire des amis.

4. Je ne me sens pas confortable dans des situations où les règles sont ambiguës et où il y a peu de précédents.

5. Je préfère faire affaire seul à seul avec quelqu'un plutôt qu'en groupe.

6. Je peux mentir de manière efficace. Je peux garder un visage impassible lorsque je ne dis pas la vérité.

7. Je suis fier de ma très grande intégrité. Je suis prêt à défendre ces principes d'intégrité à n'importe lequel prix.

8. Je suis une personne patiente. Des arguments qui évoluent lentement ne me dérangent pas du moment que l'on en vient à un accord

_____.

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

9. Je peux juger efficacement un tempérament. Lorsqu'on me déçoit, je m'en aperçois tout de suite

_____.

10. Mon sens de l'humour est un de mes meilleurs atouts.

11. J'ai une empathie supérieure à la moyenne en ce qui concerne le point de vue et le sentiment des autres.

12. Je suis capable d'examiner les questions émotionnelles de manière objective. Je peux faire valoir rigoureusement mon point de vue et oublier aussitôt la discussion une fois le débat clos

_____.

13. J'ai tendance à être rancunier

14. La critique ne me dérange pas d'habitude. Dès que l'on prend position, certaines personnes vont être en désaccord et c'est normal qu'elles vous laissent savoir qu'elles ne partagent pas votre point de vue.

15. J'aime le pouvoir. Je le veux pour moi afin d'en faire ce que je veux. Dans les situations où je dois partager le pouvoir, je m'évertue à augmenter ma base de pouvoir et à diminuer celle de mes partenaires.

16. J'aime partager le pouvoir. Il est préférable que deux personnes ou plus se partagent le pouvoir plutôt que de voir celui-ci entre les mains d'une seule personne. La balance du pouvoir partagé est importante pour le fonctionnement efficace de tout organisme parce que cela oblige à la participation dans le processus de décision.

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

17. Je prends plaisir à persuader les autres de mon point de vue.

18. Je ne suis pas habile à persuader les autres de mon point de vue lorsque je n'ai pas vraiment le cœur à ce que j'essaie d'exposer.

19. J'adore une bonne vieille discussion verbale qui traîne en longueur et qui matraque. Le conflit est très sain et un conflit ouvert où l'opinion de chacun est prise en considération est le meilleur moyen de résoudre les différences d'opinions

_____.

20. Je hais les conflits et je ferais n'importe quoi pour les éviter, incluant céder le pouvoir dans certaines circonstances.

21. Dans n'importe laquelle situation de compétition, j'aime gagner. Ne pas seulement gagner mais aussi gagner avec la plus grande marge possible.

22. Dans n'importe laquelle situation de compétition j'aime gagner. Je ne veux pas écraser mon adversaire, seulement le devancer de peu.

23. La seule façon dont je pourrais m'engager consciemment dans une négociation serait de faire affaire honnêtement et ouvertement avec mes adversaires.

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

La table ronde

Association des professionnels en droit de passage et immobilier du Québec

HOWIE CLAVIER

Grâce à sa formation en droit (membre Barreau du Québec depuis 1984) et en architecture (membre de l'Ordre des architectes du Québec depuis 1974), Howie agit présentement comme médiateur, formateur et facilitateur, et il est sur le conseil d'administration de l'IMAQ (Institut de la médiation et d'arbitrage du Québec), depuis 2004. Il a en outre participé activement à plusieurs arbitrages. Il est un médiateur accrédité par le Barreau du Québec, l'Ontario *Mandatory Mediation Program* et la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Howie porte les titres de médiateur agréé (C.Med), et d'arbitre agréé (C.Arb) accordés par l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada.

Howie a bâti et dirigé des ateliers pour une clientèle diverse: des organismes privés, les universités de McGill et Sherbrooke, le Barreau du Québec, et des agences gouvernementales telles le Ministère de la Justice Canada, le Département des travaux publics et services gouvernementaux Canada, Services Canada, Pêches et Océans Canada, les Affaires Indienne et du Nord Canada, le Ministère de transport du Québec, Revenu Québec, la Commission des lésions professionnelles du Québec, et la Commission des normes du travail du Québec, où il était le formateur de tous leurs médiateurs. Toutes les formations portaient sur la négociation raisonnée, les moyens alternatifs de règlements de conflits, le "partnering", la médiation, la facilitation et l'arbitrage

Mandaté par le Barreau canadien, Howie a donné à deux reprises des formations en négociation et médiation pour l'Association du Barreau du Royaume du Cambodge en Phnom Penh. Howie était aussi membre d'une équipe menée par US AID afin d'instaurer des systèmes de prévention et résolution des différends à Madagascar et était formateur des arbitres et des médiateurs dans ce pays. En 2008, il a été mandaté par le gouvernement du Madagascar dans la révision de leur programme d'ombudsman.

Ancien président du Groupe de travail de prévention et gestion des conflits de l'Association de la construction du Québec-Région de Montréal, Howie a été aussi l'auteur du Bulletin légal publié par l'Ordre des architectes du Québec (1991-1993), et a joué le rôle de médiateur et d'arbitre dans plusieurs conflits afférents à l'industrie de la construction. Il a aussi agi comme facilitateur avec le BSDQ, l'Association des architectes en pratique privée du Québec, et l'Association des maîtres couvreurs du Québec.

Depuis 2007, Howie a été responsable pour les cours de négociations à la Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke, Centre d'Action en Prévention et Réadaptation de l'Incapacité au Travail et a présenté des formations sur les 'Négociations Gagnant-Gagnant' à plusieurs Centres de Réadaptation au Québec. Présentement, Howie est formateur à l'Ordre des architectes du Québec pour trois cours différents, à savoir, *Les rapports d'expertise en architecture*, *La prévention et règlement de conflits dans le domaine de la construction*, et *La conciliation des comptes*. Il était responsable des sessions de Partnering pour la phase de construction de l'École des hautes études commerciales à Montréal, et pour la rénovation de la Tour Nord du Bloc Ouest sur la colline Parlementaire à Ottawa.