

# le CeMatelier

Notes méthodologiques

## Mobilité et négociation

### Préambule

Récemment, un atelier de 2 jours intitulé « Acquérir des outils pour réussir une négociation » a permis à une vingtaine de CeM de renforcer leurs compétences de négociateurs. L'atelier a été dispensé par l'Université de Paix, asbl en charge de la prévention à la gestion positive des conflits. Il fut l'occasion pour les CeMs d'expérimenter différentes stratégies et d'acquérir des outils méthodologiques concrets tout en s'exerçant à travers des jeux de rôle basés sur des situations réelles.

Les éléments décrits dans le présent support donnent un aperçu non exhaustif des outils de négociation disponibles et éprouvés lors de l'atelier. Le parti pris de la rédaction et du Réseau est d'aborder quelques outils uniquement : l'intervision, la croix des attitudes en conflit inspirée des travaux de Thomas et Kilmann, et la grille de Tessier et Tellier, les outils qui semblaient rencontrer le plus de succès et d'utilité pour le quotidien des CeMs.

Pour ceux qui désireraient approfondir la thématique, la meilleure manière reste d'éprouver les outils en passant par l'expérience, aussi, nous orientons les personnes intéressées vers des formations approfondies et en particulier les formations dédiées à la médiation ou encore à la gestion de conflits.



Wallonie

## LA NÉGOCIATION AU CŒUR DU MÉTIER DES CEM

Dans le cadre de leur mission, les Conseillers en Mobilité (CeM) sont régulièrement amenés à négocier avec divers acteurs : élus locaux, services techniques, riverains, associations ou encore opérateurs de transport. Qu'il s'agisse de la mise en place d'un nouveau plan communal de mobilité, d'une réorganisation du stationnement ou de l'aménagement d'un itinéraire cyclable, la négociation est une compétence essentielle pour mener à bien leurs projets.



Toute négociation réussie repose sur une **préparation rigoureuse**<sup>1</sup>. Avant d'entrer en discussion, il est crucial pour le CeM d'analyser le contexte, de cerner les enjeux et d'identifier clairement les attentes des différentes parties prenantes.

Qui sont les acteurs en présence ? Quels sont leurs intérêts et leurs contraintes ? Quels leviers d'argumentation peuvent être mobilisés ?

Une préparation soignée permet d'anticiper les résistances, de structurer son discours et de se positionner avec assurance. C'est également une étape essentielle pour déterminer **ses propres objectifs**, élément fondamental dans toute démarche de négociation.

<sup>1</sup> La négociation est un processus en 5 étapes : préparation, information, argumentation, accord et évaluation



DÉVELOPPER LES ATTITUDES DE NÉGOCIATION EST UTILE AUX CEMS DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN POUR...	
	Aborder les projets complexes avec davantage de discernement
	Renforcer la capacité à convaincre différents publics (citoyens, aménageurs, acteurs sceptiques) des enjeux liés à la mobilité durable.
	Développer davantage d'assurance, de confiance en soi et d'assertivité, grâce à de la pratique lors de mises en situation
	Accompagner le riverain dans ses changements d'habitudes de déplacement grâce aux soft skills qui passent souvent au second plan
	Procéder à des négociations interservices, avec des auteurs de projets, des collègues, avec le SPW ou encore avec les riverains
	Soutenir des orientations internes, lors de la priorisation des réfections de voiries avec le budget annuel
	Arriver à faire appliquer des idées jusque dans leur matérialisation dans des dossiers concrets
	Concilier les points de vue des aménageurs, gestionnaires de voiries, entreprises commerciales et usagers pour parvenir à une intervention de terrain en faveur de l'application du principe STOP.
	Développer l'attitude collaborative en vue de l'adhésion des partenaires aux projets, ou encore pour obtenir des moyens pour les mener à bien
	Permettre aux acteurs supra -communaux de mettre en places des projets en contact avec des partenaires variés
	Coordonner différents partenaires et acteurs (public, privé, non-marchand, comités citoyens...) en faisant coïncider les intérêts pour réussir un projet commun
	Permettre de remettre l'intérêt général au centre du débat lorsque des divergences de vues apparaissent
	Œuvrer pour apaiser les positions parfois dogmatiques de certains intervenants
	Préparer des réunions publiques

### Les objectifs d'une négociation : définir son cap

Dans une négociation, chacune des parties prenantes au processus a ses objectifs propres, qui peuvent être plus ou moins divergents avec les objectifs des autres parties prenantes.

Avant d'entrer en négociation, il est donc essentiel de clarifier ses attentes. Pour cela, nous pouvons identifier trois niveaux d'objectifs :

- **Objectif idéal** : le résultat souhaité dans un scénario parfait.
- **Objectif acceptable** : un compromis réaliste permettant d'aboutir à une solution satisfaisante.
- **Objectif minimal** : le seuil en dessous duquel la négociation ne peut être considérée comme réussie.

Cette approche permet d'aborder les discussions avec une vision claire, tout en restant ouverts aux ajustements nécessaires.

### L'INTERVISION : UN LEVIER D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Lors de l'atelier, les participants ont abordé et expérimenté une autre technique permettant de préparer une négociation : l'intervision, une **méthode basée sur un échange structuré entre pairs**.

Ce cadre défini dans le temps et dans les prises de parole permet de bénéficier du regard extérieur des collègues pour analyser une situation, identifier de nouvelles pistes et renforcer ses compétences en négociation.

Etapes de l'intervision :

- Exposé succinct du problème
- Questions de clarification
- Exposé d'une question fil rouge
- Partage des ressentis
- Partage de pistes de solutions
- Evaluation des solutions

L'intervision se révèle particulièrement précieuse dans le cadre de la négociation, car elle **permet de prendre du recul** sur une situation, **d'enrichir sa réflexion grâce à des points de vue variés**, et **d'explorer de nouvelles pistes d'action**. En changeant de perspective, les participants parviennent souvent à relativiser les enjeux, à mieux comprendre les dynamiques en jeu, et à affiner leur posture. Ce travail collectif favorise ainsi une meilleure préparation et une plus grande agilité dans les situations complexes.



## LA CROIX DES ATTITUDES EN CONFLIT : MIEUX COMPRENDRE LES DYNAMIQUES RELATIONNELLES

Inspirée des travaux de **Thomas et Kilmann**, cette approche distingue plusieurs attitudes en situation de conflit<sup>1</sup> :

- **Compétition** (privilégier ses idées sans prendre en compte les objectifs de l'autre : imposer, argumenter, séduire...)
- **Collaboration** (rechercher une solution gagnant-gagnant)
- **Compromis** (posture orientée vers des concessions mutuelles)
- **Évitement** (lâcher ses objectifs, contourner le conflit sans le résoudre)
- **Accommodation** (privilégier les demandes de l'autre sans défendre ses propres intérêts)

L'objectif est d'adapter la posture en fonction des contextes et des interlocuteurs afin de maximiser les chances d'aboutir à un consensus efficace. Pour exemplifier avec une situation communale dans le cadre du réaménagement d'un espace public : ne vaut-il pas mieux un projet d'aménagement qui voit le jour et répond aux objectifs acceptables de chacune de parties (les élus, les aménageurs, la direction des routes, de la Police locale et des divers services communaux) plutôt qu'un projet qui reste dans les cartons à force que chacune des parties reste campé sur ses objectifs idéaux/idéologiques ?



L'axe vertical représente les objectifs poursuivis ; l'axe horizontal représente la prise en compte de l'objectif de l'autre. Source: Université de Paix asbl, The Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) 1967

<sup>1</sup> A noter que les attitudes (identifiables à l'instant T) sont à distinguer du résultat de la négociation. On peut avoir des attitudes compétitives pendant une grande partie de la négociation, et puis obtenir finalement un accord sous forme de compromis. A contrario, une partie peut faire preuve d'attitudes collaboratives sans que cela aboutisse pour autant à un accord équilibré.

## LA TECHNIQUE DE COMMUNICATION DESC : STRUCTURER SES ÉCHANGES POUR MIEUX CONVAINCRE

Parmi les outils explorés, la technique DESC se révèle particulièrement **utile pour structurer une communication assertive et efficace en situation de négociation**. Cette méthode repose sur quatre étapes clés et permet de défendre une position avec clarté et diplomatie :

- **Décrire la situation** de manière factuelle, sans jugement ni interprétation (ex. : « Au moins une fois par jour, la piste cyclable sur cet axe est encombrée par un ou plusieurs véhicules en stationnement illégal. »).
- **Exprimer ses ressentis** et les conséquences du problème (ex. : « Cette situation me préoccupe, me met dans l’embarras. »).
- **Spécifier une demande** concrète et réaliste (ex. : « Suggestion de compléter la signalisation avec un nouveau panneau et de mettre en place un contrôle hebdomadaire pour garantir un respect des règles. »).
- **Conséquences**, montrer en quoi les propositions sont bénéfiques à tous (win-win) (ex. : « Quelles actions pourrait-on mettre en place ensemble pour améliorer la situation ? Le service voirie peut-il prévoir d’ajouter des potelets et de la signalisation verticale et la police locale une campagne de répression ? Est-ce que vous avez une autre proposition ? »).

En intégrant cette méthode dans leurs pratiques collaboratives, les Conseillers en Mobilité (et les autres parties prenantes) peuvent mieux structurer leurs arguments, éviter les tensions inutiles et maximiser leurs chances de parvenir à des accords constructifs.



Technique DESC, schéma de principe. Source : espaceananta.fr

## LA GRILLE DE TESSIER ET TELLIER

Un autre outil d’aide à la décision est la grille de Tessier et Tellier. Elle permet d’analyser une situation de négociation en identifiant les intérêts, les positions et les marges de manœuvre de chaque partie. Cet outil propose **une méthodologie sur la base de 2 paramètres** :

1. **La convergence/divergence des objectifs** par les parties prenantes
2. **L’équilibre des pouvoirs** : y-a-t-il un rapport de force et, si oui, à qui est-il favorable ?

Cette grille permet de se positionner en amont de la négociation et ainsi d’adopter une stratégie adaptée aux rapports de force en présence, ce qui peut mener dans certains cas à la coopération au lieu d’une confrontation stérile.

		STRUCTURE DES OBJECTIFS		
		Divergence presque totale	Convergence limitée	Convergence presque totale
Equilibre du pouvoir	+	Imposition	Pression	Persuasion
	0	Confrontation	Négociation	Coopération
	-	Contestation	Revendication	Demande

La grille de Tessier et Tellier. Source : Université de Paix asbl



## PERSPECTIVES

## Coopérer pour transformer la mobilité

S'engager dans la transition de nos systèmes de mobilité ne saurait se résumer à une question d'infrastructures ou de techniques. Le défi est profondément humain, organisationnel et culturel. Les métiers de la mobilité sont au carrefour de ces transformations. Les outils abordés dans le CeM'Atelier – croix des attitudes en conflit, DESC, grille de Tessier et Tellier et intervision – l'ont montré : **la qualité d'un projet dépend aussi, et peut-être surtout, de la qualité des relations et des processus qui le sous-tendent.**

## Pour une appropriation collective des dispositifs

Dans un contexte où les projets sont de plus en plus complexes, les CeM doivent souvent composer avec une diversité d'acteurs aux intérêts distincts et parfois divergents. Il ne s'agit plus de viser une performance linéaire, rapide et optimisée, mais bien de **cultiver une robustesse collective**, comme le suggère le biologiste Olivier Hamant<sup>1</sup>. Cette robustesse s'appuie sur la diversité des points de vue. Elle appelle une posture d'écoute active, de clarté des intentions, et de coopération sincère. Dans cette logique, la qualité du processus de négociation devient une condition de durabilité des projets : elle permet de tisser des relations de confiance, de renforcer l'adhésion des partenaires et d'adapter les réponses aux réalités de terrain.

La négociation ne consiste pas seulement à « convaincre » ou à « gagner », mais à créer les conditions d'une appropriation collective des dispositifs. En ce sens, elle est un levier de transformation et de transition. Elle aide à dépasser les postures figées, à faire émerger l'intérêt général et à faire cohabiter, dans les projets de mobilité, les différentes visions du territoire.

Ainsi, la transition mobilitaire<sup>2</sup> à venir exigera d'innover, non seulement sur le plan technique, mais aussi dans les façons de travailler ensemble, dans la manière d'apprendre les uns des autres, d'oser les partenariats inattendus, et de bâtir des projets au service et avec les usagers.



<sup>1</sup> Le biologiste et philosophe Olivier Hamant propose une vision de la performance profondément renouvelée, notamment dans son ouvrage « La troisième voie du vivant » (2021). Il y défend l'idée que, dans les systèmes vivants, la robustesse (la capacité à encaisser des chocs, à coopérer, à évoluer lentement) est plus essentielle que la performance immédiate. Il critique une vision linéaire, optimisée et rigide de l'efficacité, et invite à valoriser la diversité, la redondance, la lenteur et l'imprévisibilité, qui sont au cœur du vivant.

<sup>2</sup> Le terme « transition mobilitaire » n'est pas un concept « académique canonique », mais une formulation de plus en plus utilisée comme synonyme de « transition des mobilités ». Le terme « mobilitaire » met davantage l'accent sur le système global de mobilité, dans ses composantes culturelles, matérielles, infrastructurelles et comportementales.

## MISE EN PRATIQUE - EXEMPLE FICTIF

### Contexte

Un CeM d'une commune wallonne a piloté récemment la réalisation d'une voie cyclable qualitative traversant une zone humide à haute valeur écologique, reconnue pour sa faune et sa flore remarquables. Cet aménagement, coûteux et soigneusement conçu, a été salué localement comme une avancée en matière de mobilité active et de valorisation du territoire.

### Problème rencontré

Peu de temps après la mise en service de la voie, un opérateur national informe la commune qu'il doit intervenir dans cette zone pour effectuer des travaux de modernisation et de mise aux normes de sécurité sur ses infrastructures. L'opération nécessite un accès direct à la voie verte, impliquant sa destruction partielle, ainsi qu'un impact non négligeable sur l'écosystème de la zone humide.

### Enjeux de la négociation : le CeM se trouve face à un double défi

- Défendre un projet récent, soutenu politiquement et socialement, tout en intégrant les contraintes techniques d'un opérateur d'envergure.
- Limiter les atteintes environnementales et éviter que la faune et la flore ne soient durablement chassées de leur habitat naturel.
- Permettre un trajet alternatif pour les modes actifs

### Stratégie de négociation

Préparation en amont : identification des objectifs à plusieurs niveaux :

- Objectif idéal : préservation totale de l'infrastructure cyclable et de la zone naturelle.
- Objectif acceptable : maintien partiel avec adaptation du tracé ou phasage des travaux pour réduire l'impact.
- Objectif minimal : engagement formel de reconstruction de qualité équivalente + mesures de compensation écologique.

Note : Ces objectifs sont soumis à une validation collective (ex : l'administration communale, le pouvoir politique...) et ne sont pas le reflet des intérêts individuels du CeM

### Recherche d'alliés, exemples

- Associations environnementales locales et naturalistes pour soutenir la préservation de la zone humide.
- Groupements de citoyens usagers de la voie verte, pouvant peser dans le débat public.
- Service urbanisme et environnement communal pour renforcer l'argumentaire technique et juridique.

Le CeM met en avant la valeur de l'aménagement pour les riverains et (rappelle ?) son coût, tout en proposant des alternatives logistiques (accès via d'autres emprises, calendrier aménagé, techniques douces d'intervention). La discussion inclut également la demande de contreparties : replantation, reconstitution écologique, reconstruction à l'identique ou en version améliorée de la voie verte, etc.

Le résultat de cette négociation est une solution équilibrée où les travaux peuvent se faire sans remettre en cause durablement les investissements publics ni l'équilibre écologique du site.

*Source : scénario inspiré d'un cas réel*



**EDITEUR****SERVICE PUBLIC DE WALLONIE**

Mobilité et Infrastructures

Boulevard du Nord 8, 5000 Namur

[www.wallonie.be](http://www.wallonie.be), [mobilite.wallonie.be](http://mobilite.wallonie.be)

Téléphone vert: 1718 (informations générales) – 1719  
(allgemeine auskünfte)

Éditeur responsable: Ir Etienne WILLAME

**CONTACT****SPW – DIRECTION DE LA PLANIFICATION  
DE LA MOBILITÉ**

Boulevard du Nord, 8, 5000 Namur

Réseau des Conseillers en Mobilité (CeM)

[reseau-cem@spw.wallonie.be](mailto:reseau-cem@spw.wallonie.be)

**ATELIER SOURCE DE LA PUBLICATION**

L'atelier "Acquérir des outils pour réussir une négociation", à l'initiative du réseau CeM du SPW-MI, a été dispensé par l'Université de Paix en collaboration avec l'ICEDD. Il a eu lieu avec un groupe d'une vingtaine de participants et s'est déroulé les 13 et 17 mars 2025 à Namur.

**CONCEPTION DU CEMATELIER**

(RÉDACTION AVRIL 2025)

Emilien THORIN (ICEDD) en collaboration avec Barbara COLFS (ICEDD) et Julien LECOMTE (Université de Paix)

Pour les aspects graphiques Jean-Jacques CARDENOSA (ICEDD)

**COMITE DE LECTURE**

Céline LUCAS et Marie-Charlotte ALVAREZ, Sophie LAMBERT (SPW-MI)

**RESSOURCES**

- [Vers une négociation coopérative ? \(Université de Paix\)](#)
- [Les cinq qualités du négociateur, par François Bazier \(Université de Paix\)](#)
- [Situations de disproportion de pouvoir\(s\) \(Université de Paix\)](#)
- Tessier et Tellier, 1973
- FISHER, R., URY, W., 1982