GRANDE ENCYCLOPÉDIE EN SEPT TOMES

L'ART DE CONVAINCRE

Persuasion éthique, argumentation, négociation et influence responsable

TOME 4 SUR 7

Négociation, accords et désaccords difficiles

Préparer, créer de la valeur, protéger ses limites et conclure des accords applicables

Édition intégrale - 350 pages - 30 chapitres

Édition 2026

Manuel d'apprentissage, d'entraînement et de protection contre la manipulation.

Architecture de la collection

Les sept tomes forment une progression complète

Chaque tome peut se lire séparément, mais la collection suit un parcours: comprendre les mécanismes, construire les arguments, développer l'écoute, négocier, appliquer, communiquer dans le numérique, puis s'entraîner jusqu'à la maîtrise.

Tome	Domaine	Résultat principal
1	Fondements psychologiques et éthique de l'influence	Comprendre comment les personnes pensent, choisissent, résistent et donnent leur accord
2	Argumentation, langage et rhétorique pratique	Construire des messages solides, clairs, mémorables et honnêtes
3	Écoute, relation et conversations qui font évoluer	Créer les conditions humaines du dialogue, de la confiance et du changement volontaire
4	Négociation, accords et désaccords difficiles	Préparer, créer de la valeur, protéger ses limites et conclure des accords applicables
5	Convaincre dans la vie professionnelle et publique	Vente, leadership, pédagogie, réunions, projets, médias et communication de crise
6	Persuasion numérique, médias et intelligence artificielle	Communiquer en ligne sans tromper, protéger l'autonomie et résister à la désinformation
7	Maîtrise, entraînement et défense contre la manipulation	Des compétences isolées à une pratique complète, mesurable et transmissible

Fil directeur

Convaincre signifie aider une personne ou un groupe à examiner une proposition et à choisir librement. Un accord obtenu par tromperie, intimidation ou obstruction n'est pas une réussite persuasive, mais une atteinte à l'autonomie.

Comment circuler entre les tomes

- Pour mieux comprendre les réactions: revenir au tome 1.
- Pour écrire ou présenter: utiliser le tome 2.
- Pour écouter, apaiser et dialoguer: travailler le tome 3.
- Pour négocier un accord: suivre le tome 4.
- Pour les situations professionnelles et publiques: consulter le tome 5.
- Pour les canaux numériques et l'IA: utiliser le tome 6.
- Pour pratiquer et mesurer ses progrès: suivre le tome 7.

Charte éthique

La charte des dix garanties

Une technique de persuasion n'est acceptable que si elle améliore la compréhension et préserve la capacité de choisir. La charte suivante s'applique aux sept tomes.

Garantie	Exigence pratique
Vérité	Ne pas inventer de preuve, de témoignage, de rareté, d'urgence ou de résultat.
Clarté	Présenter le prix, les risques, les limites et les conditions dans un langage accessible.
Autonomie	Laisser une option réelle de refuser, de différer, de comparer ou de demander conseil.
Proportion	Adapter l'intensité du message à l'enjeu et à la vulnérabilité du public.
Réversibilité	Ne pas rendre la sortie, la résiliation ou le changement d'avis artificiellement difficile.
Dignité	Ne pas humilier, isoler, menacer, culpabiliser ou exploiter une fragilité.
Confidentialité	Protéger les informations reçues et ne pas les réutiliser comme levier caché.
Contradictoire	Reconnaître les objections sérieuses et les alternatives raisonnables.
Traçabilité	Pouvoir expliquer comment une décision a été préparée, présentée et mesurée.
Conséquences	Évaluer non seulement l'accord immédiat, mais aussi le regret, la relation et les effets durables.

Test de sécurité

Si une méthode ne fonctionnerait plus dès que l'autre personne comprend exactement ce que vous faites, elle est probablement manipulatoire. Expliquez-la, simplifiez-la ou abandonnez-la.

Mode d'emploi

Une page, une compétence observable

Les trente chapitres du tome comportent chacun onze pages. Cette répétition de structure facilite l'entraînement: comprendre, diagnostiquer, appliquer, pratiquer, mesurer.

Page du chapitre	Fonction
1. Idée directrice	Définir le principe et ses limites.
2. Mécanismes	Comprendre ce qui se passe dans l'attention, l'émotion et la décision.
3. Diagnostic	Observer avant d'agir.
4. Méthode	Suivre une séquence reproductible.
5. Formulations	Transformer le principe en phrases utilisables.
6. Cas pratique A	Analyser une situation courante.
7. Cas pratique B	Transférer vers un autre contexte.
8. Objections	Répondre sans forcer.
9. Erreurs	Corriger les échecs typiques.
10. Atelier	S'entraîner et obtenir du feedback.
11. Synthèse	Vérifier, mesurer et planifier la suite.

Rythme conseillé

- Lecture intensive: un chapitre par jour pendant un mois.
- Apprentissage durable: deux pages par jour et un atelier par semaine.
- Usage professionnel: choisir une situation réelle, préparer avec la méthode, puis débriefer par écrit.
- Révision: relire les synthèses et refaire les exercices avec un contexte différent.

Avertissement

Les exemples liés à la santé, au droit, aux finances, à l'emploi ou à la sécurité ne remplacent jamais un professionnel qualifié ni les règles applicables. Ils servent à apprendre à communiquer clairement et à poser de bonnes questions.

Table des matières

Table des matières - partie 1 sur 6

01 **Préparer une négociation** — pages 13-23
Définir enjeux, objectifs, alternatives, informations manquantes, critères et stratégie de processus.

02 **Intérêts et positions** — pages 24-34
Passer des demandes affichées aux besoins, contraintes et priorités qui les expliquent.

03 **BATNA et alternatives** — pages 35-45
Identifier et améliorer ce que l'on fera réellement si aucun accord n'est trouvé.

04 **Point de réserve et zone d'accord** — pages 46-56
Déterminer ses limites et estimer prudemment l'espace de négociation possible.

05 **Négocier le processus** — pages 57-67
S'accorder sur participants, ordre du jour, calendrier, règles et manière de décider.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Table des matières

Table des matières - partie 2 sur 6

06 **Recueillir l'information** — pages 68-78

Poser des questions qui révèlent contraintes, priorités, risques et marge de manœuvre.

07 **Priorités et échanges** — pages 79-89

Classer les sujets pour échanger ce qui coûte peu contre ce qui vaut beaucoup.

08 **Créer des options** — pages 90-100

Séparer l'invention de la décision et multiplier les solutions avant de choisir.

09 **Critères objectifs** — pages 101-111

Utiliser marché, normes, expertise ou précédent comme repères discutables et vérifiables.

10 **Ancrage responsable** — pages 112-122

Faire une première proposition ambitieuse mais justifiable, sans chiffre fantaisiste.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Table des matières

Table des matières - partie 3 sur 6

11 **Choisir qui fait la première offre** — pages 123-133
Décider selon information, incertitude, pouvoir de marché et qualité des critères.

12 **Concessions intelligentes** — pages 134-144
Concéder lentement, conditionnellement et en échange d'une contrepartie explicite.

13 **Offres en paquets** — pages 145-155
Présenter plusieurs ensembles équivalents pour révéler les préférences et élargir le choix.

14 **Accords contingents** — pages 156-166
Lier certaines conditions à des résultats futurs lorsqu'un désaccord porte sur les prévisions.

15 **Négociation multi-enjeux** — pages 167-177
Éviter le marchandage sujet par sujet et rechercher les complémentarités entre questions.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Table des matières

Table des matières - partie 4 sur 6

16 **Salaire et conditions de travail** pages 178-188
Préparer valeur, marché, priorités et options autres que le seul salaire de base.

17 **Acheter et vendre** pages 189-199
Comparer coût total, qualité, risque, garanties et alternatives au-delà du prix affiché.

18 **Fournisseurs et achats professionnels** pages 200-210
Concilier continuité, qualité, délai, innovation, conformité et prix.

19 **Négociation au travail** pages 211-221
Clarifier responsabilités, ressources, délais et critères de réussite entre collègues et responsables.

20 **Partenariats et associations** pages 222-232
Aligner gouvernance, contributions, risques, propriété et sortie avant le lancement.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Table des matières

Table des matières - partie 5 sur 6

21 **Médiation** pages 233-243

Aider des parties à reformuler le problème, entendre les intérêts et construire elles-mêmes un accord.

22 **Négociateurs difficiles** pages 244-254

Reconnaître provocation, faux ultimatum, dévalorisation et jeu de rôles sans entrer dans l'escalade.

23 **Menaces et ultimatums** pages 255-265

Distinguer limite réelle et pression théâtrale, puis revenir aux alternatives et aux conséquences.

24 **Sortir de l'impasse** pages 266-276

Changer le processus, fractionner le problème, consulter un tiers ou suspendre utilement.

25 **Émotions à la table** pages 277-287

Nommer l'émotion, protéger le fond et différer les décisions prises sous le coup de la colère.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Table des matières

Table des matières - partie 6 sur 6

26 **Négociation multipartite** — pages 288-298
Cartographier coalitions, règles de décision, intérêts communs et risques d'exclusion.

27 **Négociation interculturelle** — pages 299-309
Préparer les différences de rythme, de hiérarchie, de contrat, de relation et de silence.

28 **Négocier en ligne et en hybride** — pages 310-320
Structurer les échanges, les documents et les pauses lorsque les signaux relationnels diminuent.

29 **Conclure et mettre en œuvre** — pages 321-331
Transformer l'accord en responsabilités, échéances, critères, suivi et mécanisme de révision.

30 **Débriefing et apprentissage** — pages 332-342
Comparer préparation, comportement, résultat et relation pour améliorer la négociation suivante.

Repère de navigation
Chaque chapitre commence par un signet PDF. Les numéros de page indiqués ici correspondent aux pages du fichier, ce qui facilite la recherche dans le lecteur PDF.

Carte du tome

Carte des compétences - partie 1 sur 2

Chapitre	Compétence	Question de transfert
01	Préparer une négociation	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
02	Intérêts et positions	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
03	BATNA et alternatives	Quelle preuve manque encore?
04	Point de réserve et zone d'accord	Comment préserver la liberté de dire non?
05	Négocier le processus	Quel résultat durable faut-il mesurer?
06	Recueillir l'information	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
07	Priorités et échanges	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
08	Créer des options	Quelle preuve manque encore?
09	Critères objectifs	Comment préserver la liberté de dire non?
10	Ancrage responsable	Quel résultat durable faut-il mesurer?
11	Choisir qui fait la première offre	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
12	Concessions intelligentes	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
13	Offres en paquets	Quelle preuve manque encore?
14	Accords contingents	Comment préserver la liberté de dire non?
15	Négociation multi-enjeux	Quel résultat durable faut-il mesurer?

Contrat d'apprentissage

- Choisir trois chapitres prioritaires et une situation réelle pour chacun.
- Définir un comportement observable: poser deux questions ouvertes, résumer avant de proposer, citer la source primaire, etc.
- Demander un retour à une personne de confiance.
- Noter ce qui a amélioré la compréhension, pas seulement ce qui a obtenu un oui.

Carte du tome

Carte des compétences - partie 2 sur 2

Chapitre	Compétence	Question de transfert
16	Salaire et conditions de travail	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
17	Acheter et vendre	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
18	Fournisseurs et achats professionnels	Quelle preuve manque encore?
19	Négociation au travail	Comment préserver la liberté de dire non?
20	Partenariats et associations	Quel résultat durable faut-il mesurer?
21	Médiation	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
22	Négociateurs difficiles	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
23	Menaces et ultimatums	Quelle preuve manque encore?
24	Sortir de l'impasse	Comment préserver la liberté de dire non?
25	Émotions à la table	Quel résultat durable faut-il mesurer?
26	Négociation multipartite	Qu'est-ce qui doit devenir plus clair?
27	Négociation interculturelle	Quel signal faut-il observer avant d'agir?
28	Négocier en ligne et en hybride	Quelle preuve manque encore?
29	Conclure et mettre en œuvre	Comment préserver la liberté de dire non?
30	Débriefing et apprentissage	Quel résultat durable faut-il mesurer?

Contrat d'apprentissage

- Choisir trois chapitres prioritaires et une situation réelle pour chacun.
- Définir un comportement observable: poser deux questions ouvertes, résumer avant de proposer, citer la source primaire, etc.
- Demander un retour à une personne de confiance.
- Noter ce qui a amélioré la compréhension, pas seulement ce qui a obtenu un oui.

Préparer une négociation - Idée directrice

01

Préparer une négociation

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Définir enjeux, objectifs, alternatives, informations manquantes, critères et stratégie de processus.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre préparation compréhensible, de relier objectif à des critères explicites et de traiter information sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « préparation » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « objectif », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « information » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « stratégie » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de préparation augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où objectif a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

01

Préparer une négociation

MÉCANISMES

Le chapitre « Préparer une négociation » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez préparation visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète objectif à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur préparation peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend préparation visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

Préparer une négociation - Diagnostic

01

Préparer une négociation

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « objectif » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de information?
- Quelle information manque pour évaluer stratégie?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à préparation?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Préparer une négociation - Méthode

01

Préparer une négociation

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Préparer une négociation », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre préparation explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre objectif explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre information explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre stratégie explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre préparation explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre objectif explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que préparation apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

01

Préparer une négociation

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que objectif signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant information. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de stratégie? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout préparation, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Préparer une négociation - Cas pratique A

01

Préparer une négociation

CAS PRATIQUE A

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à préparation. Rachid hésite parce que objectif n'est pas encore clair et que information semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à stratégie, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Préparer une négociation » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

01

Préparer une négociation

CAS PRATIQUE B

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Karim souhaite faire avancer une décision liée à objectif. Maya hésite parce que information n'est pas encore clair et que stratégie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à préparation, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Préparer une négociation » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

01

Préparer une négociation

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à objectif aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou information? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur stratégie. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de préparation, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

01

Préparer une négociation

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant préparation. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant objectif, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur information et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à stratégie.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur préparation.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Préparer une négociation - Atelier

01

Préparer une négociation

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à préparation. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège objectif. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur information.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où stratégie change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

01

Préparer une négociation

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir préparation dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant objectif.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque information change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de stratégie deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Préparer une négociation », c'est rendre préparation plus clair, objectif plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Intérêts et positions - Idée directrice

02

Intérêts et positions

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Passer des demandes affichées aux besoins, contraintes et priorités qui les expliquent.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre intérêt compréhensible, de relier position à des critères explicites et de traiter besoin sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « intérêt » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « position », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « besoin » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « priorité » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de intérêt augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où position a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Intérêts et positions - Mécanismes

02

Intérêts et positions

MÉCANISMES

Le chapitre « Intérêts et positions » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez intérêt visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète position à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur intérêt peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend intérêt visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

Intérêts et positions - Diagnostic

02

Intérêts et positions

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « besoin » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de priorité?
- Quelle information manque pour évaluer intérêt?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à position?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Intérêts et positions - Méthode

02

Intérêts et positions

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Intérêts et positions », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre intérêt explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre position explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre besoin explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre priorité explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre intérêt explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre position explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que intérêt apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

02

Intérêts et positions

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que besoin signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant priorité. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de intérêt? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout position, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Intérêts et positions - Cas pratique A

02

Intérêts et positions

CAS PRATIQUE A

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à intérêt. Amélie hésite parce que position n'est pas encore clair et que besoin semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à priorité, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Intérêts et positions » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Intérêts et positions - Cas pratique B

02

Intérêts et positions

CAS PRATIQUE B

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à position. Nora hésite parce que besoin n'est pas encore clair et que priorité semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à intérêt, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Intérêts et positions » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

02

Intérêts et positions

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à besoin aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou priorité? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur intérêt. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de position, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

02

Intérêts et positions

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant intérêt. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant besoin, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur priorité et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à intérêt.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur position.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Intérêts et positions - Atelier

02

Intérêts et positions

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à intérêt. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège position. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur besoin.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où priorité change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Intérêts et positions - Synthèse

02

Intérêts et positions

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir intérêt dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant position.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque besoin change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de priorité deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Intérêts et positions », c'est rendre intérêt plus clair, position plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

BATNA et alternatives - Idée directrice

03

BATNA et alternatives

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Identifier et améliorer ce que l'on fera réellement si aucun accord n'est trouvé.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre BATNA compréhensible, de relier alternative à des critères explicites et de traiter levier sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « BATNA » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « alternative », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « levier » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « retrait » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de BATNA augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où alternative a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

BATNA et alternatives - Mécanismes

03

BATNA et alternatives

MÉCANISMES

Le chapitre « BATNA et alternatives » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez BATNA visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète alternative à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur BATNA peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend BATNA visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

BATNA et alternatives - Diagnostic

03

BATNA et alternatives

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « retrait » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de BATNA?
- Quelle information manque pour évaluer alternative?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à levier?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

BATNA et alternatives - Méthode

03

BATNA et alternatives

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « BATNA et alternatives », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre BATNA explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre alternative explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre levier explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre retrait explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre BATNA explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre alternative explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que BATNA apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

BATNA et alternatives - Formulations

03

BATNA et alternatives

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que retrait signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant BATNA. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de alternative? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout levier, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

BATNA et alternatives - Cas pratique A

03

BATNA et alternatives

CAS PRATIQUE A

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Élise souhaite faire avancer une décision liée à BATNA. Karim hésite parce que alternative n'est pas encore clair et que levier semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à retrait, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « BATNA et alternatives » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

BATNA et alternatives - Cas pratique B

03

BATNA et alternatives

CAS PRATIQUE B

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à alternative. Lucas hésite parce que levier n'est pas encore clair et que retrait semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à BATNA, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « BATNA et alternatives » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

03

BATNA et alternatives

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à retrait aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou BATNA? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur alternative. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de levier, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

03

BATNA et alternatives

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant BATNA. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant retrait, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur BATNA et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à alternative.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur levier.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

BATNA et alternatives - Atelier

03

BATNA et alternatives

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à BATNA. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège alternative. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur levier.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où retrait change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

BATNA et alternatives - Synthèse

03

BATNA et alternatives

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir BATNA dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant alternative.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque levier change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de retrait deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « BATNA et alternatives », c'est rendre BATNA plus clair, alternative plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Point de réserve et zone d'accord - Idée directrice

04

Point de réserve et zone d'accord

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Déterminer ses limites et estimer prudemment l'espace de négociation possible.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre réserve compréhensible, de relier ZOPA à des critères explicites et de traiter limite sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « réserve » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « ZOPA », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « limite » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « incertitude » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de réserve augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où ZOPA a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

04

Point de réserve et zone d'accord

MÉCANISMES

Le chapitre « Point de réserve et zone d'accord » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez réserve visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète ZOPA à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur réserve peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend réserve visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

04

Point de réserve et zone d'accord

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « réserve » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de ZOPA?
- Quelle information manque pour évaluer limite?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à incertitude?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Point de réserve et zone d'accord - Méthode

04

Point de réserve et zone d'accord

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Point de réserve et zone d'accord », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre réserve explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre ZOPA explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre limite explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre incertitude explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre réserve explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre ZOPA explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que réserve apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

04

Point de réserve et zone d'accord

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que réserve signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant ZOPA. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de limite? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout incertitude, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Point de réserve et zone d'accord - Cas pratique A

04

Point de réserve et zone d'accord

CAS PRATIQUE A

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Maya souhaite faire avancer une décision liée à réserve. Élise hésite parce que ZOPA n'est pas encore clair et que limite semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à incertitude, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Point de réserve et zone d'accord » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

04

Point de réserve et zone d'accord

CAS PRATIQUE B

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à ZOPA. Rachid hésite parce que limite n'est pas encore clair et que incertitude semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à réserve, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Point de réserve et zone d'accord » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

04

Point de réserve et zone d'accord

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à réserve aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou ZOPA? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur limite. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de incertitude, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

04

Point de réserve et zone d'accord

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant réserve. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant réserve, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur ZOPA et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à limite.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur incertitude.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Point de réserve et zone d'accord - Atelier

04

Point de réserve et zone d'accord

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à réserve. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège ZOPA. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur limite.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où incertitude change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Point de réserve et zone d'accord - Synthèse

04

Point de réserve et zone d'accord

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir réserve dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant ZOPA.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque limite change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de incertitude deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Point de réserve et zone d'accord », c'est rendre réserve plus clair, ZOPA plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négocier le processus - Idée directrice

05

Négocier le processus

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
S'accorder sur participants, ordre du jour, calendrier, règles et manière de décider.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre processus compréhensible, de relier agenda à des critères explicites et de traiter règle sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « processus » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « agenda », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « règle » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « décision » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de processus augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où agenda a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

05

Négocier le processus

MÉCANISMES

Le chapitre « Négocier le processus » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez processus visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète agenda à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur processus peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend processus visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

05

Négocier le processus

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

• Que signifie précisément « agenda » pour cette personne?
• Quelle expérience antérieure influence sa perception de règle?
• Quelle information manque pour évaluer décision?
• Quel risque réel ou symbolique est associé à processus?
• Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
• Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
• Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
• Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
• Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
• Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négocier le processus - Méthode

05

Négocier le processus

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négocier le processus », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre processus explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre agenda explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre règle explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre décision explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre processus explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre agenda explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que processus apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

05

Négocier le processus

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que agenda signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant règle. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de décision? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout processus, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Négocier le processus - Cas pratique A

05

Négocier le processus

CAS PRATIQUE A

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à processus. Thomas hésite parce que agenda n'est pas encore clair et que règle semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à décision, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négocier le processus » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négocier le processus - Cas pratique B

05

Négocier le processus

CAS PRATIQUE B

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Nora souhaite faire avancer une décision liée à agenda. Amélie hésite parce que règle n'est pas encore clair et que décision semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à processus, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négocier le processus » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

05

Négocier le processus

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à agenda aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou règle? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur décision. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de processus, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

05

Négocier le processus

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant processus. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant agenda, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur règle et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à décision.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur processus.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Négocier le processus - Atelier

05

Négocier le processus

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à processus. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège agenda. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur règle.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où décision change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

05

Négocier le processus

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir processus dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant agenda.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque règle change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de décision deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négocier le processus », c'est rendre processus plus clair, agenda plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Recueillir l'information - Idée directrice

06

Recueillir l'information

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Poser des questions qui révèlent contraintes, priorités, risques et marge de manœuvre.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre information compréhensible, de relier question à des critères explicites et de traiter contrainte sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « information » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « question », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « contrainte » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « marge » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de information augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où question a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

06

Recueillir l'information

MÉCANISMES

Le chapitre « Recueillir l'information » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez information visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète question à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur information peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend information visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

06

Recueillir l'information

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

• Que signifie précisément « contrainte » pour cette personne?
• Quelle expérience antérieure influence sa perception de marge?
• Quelle information manque pour évaluer information?
• Quel risque réel ou symbolique est associé à question?
• Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
• Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
• Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
• Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
• Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
• Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Recueillir l'information - Méthode

06

Recueillir l'information

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Recueillir l'information », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre information explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre question explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre contrainte explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre marge explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre information explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre question explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que information apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

06

Recueillir l'information

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que contrainte signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant marge. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de information? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout question, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Recueillir l'information - Cas pratique A

06

Recueillir l'information

CAS PRATIQUE A

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à information. Sofia hésite parce que question n'est pas encore clair et que contrainte semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à marge, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Recueillir l'information » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Recueillir l'information - Cas pratique B

06

Recueillir l'information

CAS PRATIQUE B

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Karim souhaite faire avancer une décision liée à question. Karim hésite parce que contrainte n'est pas encore clair et que marge semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à information, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Recueillir l'information » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

06

Recueillir l'information

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à contrainte aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou marge? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur information. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de question, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

06

Recueillir l'information

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant information. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant contrainte, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur marge et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à information.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur question.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Recueillir l'information - Atelier

06

Recueillir l'information

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à information. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège question. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur contrainte.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où marge change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Recueillir l'information - Synthèse

06

Recueillir l'information

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir information dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant question.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque contrainte change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de marge deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Recueillir l'information », c'est rendre information plus clair, question plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Priorités et échanges - Idée directrice

07

Priorités et échanges

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Classer les sujets pour échanger ce qui coûte peu contre ce qui vaut beaucoup.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre priorité compréhensible, de relier échange à des critères explicites et de traiter coût sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « priorité » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « échange », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « coût » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « valeur » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de priorité augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où échange a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Priorités et échanges - Mécanismes

07

Priorités et échanges

MÉCANISMES

Le chapitre « Priorités et échanges » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez priorité visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète échange à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur priorité peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend priorité visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

07

Priorités et échanges

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « valeur » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de priorité?
- Quelle information manque pour évaluer échange?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à coût?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Priorités et échanges - Méthode

07

Priorités et échanges

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Priorités et échanges », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre priorité explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre échange explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre coût explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre valeur explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre priorité explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre échange explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que priorité apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

Priorités et échanges - Formulations

07

Priorités et échanges

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que valeur signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant priorité. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de échange? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout coût, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

07

Priorités et échanges

CAS PRATIQUE A

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à priorité. Hugo hésite parce que échange n'est pas encore clair et que coût semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à valeur, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Priorités et échanges » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

07

Priorités et échanges

CAS PRATIQUE B

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à échange. Élise hésite parce que coût n'est pas encore clair et que valeur semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à priorité, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Priorités et échanges » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

07

Priorités et échanges

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à valeur aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou priorité? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur échange. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de coût, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

07

Priorités et échanges

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant priorité. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant valeur, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur priorité et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à échange.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur coût.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Priorités et échanges - Atelier

07

Priorités et échanges

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à priorité. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège échange. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur coût.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où valeur change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Priorités et échanges - Synthèse

07

Priorités et échanges

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir priorité dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant échange.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque coût change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de valeur deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Priorités et échanges », c'est rendre priorité plus clair, échange plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

08

Créer des options

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Séparer l'invention de la décision et multiplier les solutions avant de choisir.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre option compréhensible, de relier créativité à des critères explicites et de traiter brainstorming sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « option » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « créativité », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « brainstorming » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « choix » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de option augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où créativité a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

08

Créer des options

MÉCANISMES

Le chapitre « Créer des options » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez option visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète créativité à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur option peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend option visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

08

Créer des options

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « option » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de créativité?
- Quelle information manque pour évaluer brainstorming?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à choix?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Créer des options - Méthode

08

Créer des options

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Créer des options », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre option explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre créativité explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre brainstorming explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre choix explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre option explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre créativité explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que option apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

08

Créer des options

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que option signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant créativité. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de brainstorming? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout choix, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

08

Créer des options

CAS PRATIQUE A

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Élise souhaite faire avancer une décision liée à option. Maya hésite parce que créativité n'est pas encore clair et que brainstorming semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à choix, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Créer des options » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Créer des options - Cas pratique B

08

Créer des options

CAS PRATIQUE B

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à créativité. Thomas hésite parce que brainstorming n'est pas encore clair et que choix semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à option, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Créer des options » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

08

Créer des options

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à option aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou créativité? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur brainstorming. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de choix, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

08

Créer des options

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant option. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant option, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur créativité et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à brainstorming.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur choix.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

08

Créer des options

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à option. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège créativité. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur brainstorming.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où choix change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Créer des options - Synthèse

08

Créer des options

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir option dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant créativité.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque brainstorming change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de choix deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Créer des options », c'est rendre option plus clair, créativité plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Critères objectifs - Idée directrice

09

Critères objectifs

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Utiliser marché, normes, expertise ou précédent comme repères discutables et vérifiables.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre critère compréhensible, de relier norme à des critères explicites et de traiter benchmark sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « critère » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « norme », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « benchmark » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « équité » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de critère augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où norme a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Critères objectifs - Mécanismes

09

Critères objectifs

MÉCANISMES

Le chapitre « Critères objectifs » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez critère visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète norme à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur critère peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend critère visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

Critères objectifs - Diagnostic

09

Critères objectifs

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « norme » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de benchmark?
- Quelle information manque pour évaluer équité?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à critère?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Critères objectifs - Méthode

09

Critères objectifs

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Critères objectifs », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre critère explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre norme explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre benchmark explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre équité explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre critère explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre norme explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que critère apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

09

Critères objectifs

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que norme signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant benchmark. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de équité? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout critère, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Critères objectifs - Cas pratique A

09

Critères objectifs

CAS PRATIQUE A

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Maya souhaite faire avancer une décision liée à critère. Nora hésite parce que norme n'est pas encore clair et que benchmark semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à équité, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Critères objectifs » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Critères objectifs - Cas pratique B

09

Critères objectifs

CAS PRATIQUE B

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à norme. Sofia hésite parce que benchmark n'est pas encore clair et que équité semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à critère, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Critères objectifs » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Critères objectifs - Objections

09

Critères objectifs

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à norme aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou benchmark? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur équité. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de critère, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

Critères objectifs - Erreurs fréquentes

09

Critères objectifs

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant critère. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant norme, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur benchmark et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à équité.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur critère.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Critères objectifs - Atelier

09

Critères objectifs

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à critère. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège norme. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur benchmark.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où équité change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Critères objectifs - Synthèse

09

Critères objectifs

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir critère dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant norme.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque benchmark change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de équité deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Critères objectifs », c'est rendre critère plus clair, norme plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Ancrage responsable - Idée directrice

10

Ancrage responsable

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Faire une première proposition ambitieuse mais justifiable, sans chiffre fantaisiste.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre ancrage compréhensible, de relier offre à des critères explicites et de traiter justification sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « ancrage » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « offre », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « justification » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « repère » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de ancrage augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où offre a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

10

Ancrage responsable

MÉCANISMES

Le chapitre « Ancrage responsable » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez ancrage visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète offre à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur ancrage peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend ancrage visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

10

Ancrage responsable

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « justification » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de repère?
- Quelle information manque pour évaluer ancrage?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à offre?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Ancrage responsable - Méthode

10

Ancrage responsable

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Ancrage responsable », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre ancrage explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre offre explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre justification explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre repère explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre ancrage explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre offre explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que ancrage apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

10

Ancrage responsable

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que justification signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant repère. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de ancrage? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout offre, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Ancrage responsable - Cas pratique A

10

Ancrage responsable

CAS PRATIQUE A

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à ancrage. Lucas hésite parce que offre n'est pas encore clair et que justification semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à repère, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Ancrage responsable » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Ancrage responsable - Cas pratique B

10

Ancrage responsable

CAS PRATIQUE B

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Nora souhaite faire avancer une décision liée à offre. Hugo hésite parce que justification n'est pas encore clair et que repère semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à ancrage, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Ancrage responsable » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

10

Ancrage responsable

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à justification aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou repère? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur ancrage. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de offre, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

10

Ancrage responsable

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant ancrage. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant justification, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur repère et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à ancrage.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur offre.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Ancrage responsable - Atelier

10

Ancrage responsable

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à ancrage. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège offre. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur justification.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où repère change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Ancrage responsable - Synthèse

10

Ancrage responsable

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir ancrage dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant offre.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque justification change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de repère deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Ancrage responsable », c'est rendre ancrage plus clair, offre plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

11

Choisir qui fait la première offre

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Décider selon information, incertitude, pouvoir de marché et qualité des critères.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre première offre compréhensible, de relier information à des critères explicites et de traiter risque sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « première offre » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « information », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « risque » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « stratégie » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de première offre augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où information a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

11

Choisir qui fait la première offre

MÉCANISMES

Le chapitre « Choisir qui fait la première offre » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez première offre visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète information à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur première offre peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend première offre visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

11

Choisir qui fait la première offre

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

• Que signifie précisément « stratégie » pour cette personne?
• Quelle expérience antérieure influence sa perception de première offre?
• Quelle information manque pour évaluer information?
• Quel risque réel ou symbolique est associé à risque?
• Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
• Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
• Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
• Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
• Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
• Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

11

Choisir qui fait la première offre

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Choisir qui fait la première offre », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre première offre explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre information explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre risque explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre stratégie explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre première offre explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre information explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que première offre apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

11

Choisir qui fait la première offre

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que stratégie signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant première offre. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de information? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout risque, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

11

Choisir qui fait la première offre

CAS PRATIQUE A

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à première offre. Rachid hésite parce que information n'est pas encore clair et que risque semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à stratégie, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Choisir qui fait la première offre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

11

Choisir qui fait la première offre

CAS PRATIQUE B

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Karim souhaite faire avancer une décision liée à information. Maya hésite parce que risque n'est pas encore clair et que stratégie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à première offre, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Choisir qui fait la première offre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

11

Choisir qui fait la première offre

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à stratégie aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou première offre? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur information. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de risque, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

11

Choisir qui fait la première offre

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant première offre. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant stratégie, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur première offre et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à information.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur risque.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

11

Choisir qui fait la première offre

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à première offre. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège information. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur risque.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où stratégie change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

11

Choisir qui fait la première offre

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir première offre dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant information.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque risque change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de stratégie deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Choisir qui fait la première offre », c'est rendre première offre plus clair, information plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Concessions intelligentes - Idée directrice

12

Concessions intelligentes

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Concéder lentement, conditionnellement et en échange d'une contrepartie explicite.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre concession compréhensible, de relier condition à des critères explicites et de traiter contrepartie sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « concession » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « condition », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « contrepartie » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « rythme » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de concession augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où condition a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Concessions intelligentes - Mécanismes

12

Concessions intelligentes

MÉCANISMES

Le chapitre « Concessions intelligentes » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez concession visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète condition à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur concession peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend concession visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

12

Concessions intelligentes

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

• Que signifie précisément « concession » pour cette personne?
• Quelle expérience antérieure influence sa perception de condition?
• Quelle information manque pour évaluer contrepartie?
• Quel risque réel ou symbolique est associé à rythme?
• Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
• Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
• Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
• Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
• Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
• Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Concessions intelligentes - Méthode

12

Concessions intelligentes

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Concessions intelligentes », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre concession explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre condition explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre contrepartie explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre rythme explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre concession explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre condition explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que concession apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

12

Concessions intelligentes

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que concession signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant condition. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de contrepartie? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout rythme, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Concessions intelligentes - Cas pratique A

12

Concessions intelligentes

CAS PRATIQUE A

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à concession. Amélie hésite parce que condition n'est pas encore clair et que contrepartie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à rythme, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Concessions intelligentes » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Concessions intelligentes - Cas pratique B

12

Concessions intelligentes

CAS PRATIQUE B

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à condition. Nora hésite parce que contrepartie n'est pas encore clair et que rythme semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à concession, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Concessions intelligentes » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

12

Concessions intelligentes

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à concession aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou condition? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur contrepartie. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de rythme, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

12

Concessions intelligentes

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant concession. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant concession, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur condition et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à contrepartie.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur rythme.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

12

Concessions intelligentes

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à concession. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège condition. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur contrepartie.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où rythme change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

12

Concessions intelligentes

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir concession dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant condition.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque contrepartie change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de rythme deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Concessions intelligentes », c'est rendre concession plus clair, condition plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Offres en paquets - Idée directrice

13

Offres en paquets

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Présenter plusieurs ensembles équivalents pour révéler les préférences et élargir le choix.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre paquet compréhensible, de relier option à des critères explicites et de traiter préférence sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « paquet » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « option », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « préférence » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « équivalence » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de paquet augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où option a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

13

Offres en paquets

MÉCANISMES

Le chapitre « Offres en paquets » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez paquet visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète option à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur paquet peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend paquet visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

13

Offres en paquets

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « option » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de préférence?
- Quelle information manque pour évaluer équivalence?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à paquet?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Offres en paquets - Méthode

13

Offres en paquets

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Offres en paquets », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre paquet explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre option explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre préférence explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre équivalence explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre paquet explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre option explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que paquet apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

13

Offres en paquets

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que option signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant préférence. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de équivalence? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout paquet, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Offres en paquets - Cas pratique A

13

Offres en paquets

CAS PRATIQUE A

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Élise souhaite faire avancer une décision liée à paquet. Karim hésite parce que option n'est pas encore clair et que préférence semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à équivalence, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Offres en paquets » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Offres en paquets - Cas pratique B

13

Offres en paquets

CAS PRATIQUE B

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à option. Lucas hésite parce que préférence n'est pas encore clair et que équivalence semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à paquet, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Offres en paquets » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

13

Offres en paquets

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à option aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou préférence? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur équivalence. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de paquet, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

13

Offres en paquets

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant paquet. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant option, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur préférence et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à équivalence.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur paquet.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Offres en paquets - Atelier

13

Offres en paquets

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à paquet. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège option. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur préférence.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où équivalence change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Offres en paquets - Synthèse

13

Offres en paquets

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir paquet dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant option.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque préférence change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de équivalence deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Offres en paquets », c'est rendre paquet plus clair, option plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Accords contingents - Idée directrice

14

Accords contingents

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Lier certaines conditions à des résultats futurs lorsqu'un désaccord porte sur les prévisions.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre contingence compréhensible, de relier futur à des critères explicites et de traiter mesure sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « contingence » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « futur », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « mesure » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « incertitude » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de contingence augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où futur a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

14

Accords contingents

MÉCANISMES

Le chapitre « Accords contingents » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez contingence visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète futur à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur contingence peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend contingence visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

14

Accords contingents

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « mesure » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de incertitude?
- Quelle information manque pour évaluer contingence?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à futur?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Accords contingents - Méthode

14

Accords contingents

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Accords contingents », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre contingence explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre futur explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre mesure explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre incertitude explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre contingence explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre futur explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que contingence apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

14

Accords contingents

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que mesure signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant incertitude. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de contingence? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout futur, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Accords contingents - Cas pratique A

14

Accords contingents

CAS PRATIQUE A

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Maya souhaite faire avancer une décision liée à contingence. Élise hésite parce que futur n'est pas encore clair et que mesure semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à incertitude, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Accords contingents » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

14

Accords contingents

CAS PRATIQUE B

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à futur. Rachid hésite parce que mesure n'est pas encore clair et que incertitude semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à contingence, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Accords contingents » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

14

Accords contingents

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à mesure aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou incertitude? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur contingence. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de futur, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

14

Accords contingents

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant contingence. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant mesure, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur incertitude et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à contingence.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur futur.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

14

Accords contingents

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à contingence. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège futur. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur mesure.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où incertitude change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Accords contingents - Synthèse

14

Accords contingents

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir contingence dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant futur.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque mesure change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de incertitude deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Accords contingents », c'est rendre contingence plus clair, futur plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négociation multi-enjeux - Idée directrice

15

Négociation multi-enjeux

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Éviter le marchandage sujet par sujet et rechercher les complémentarités entre questions.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre multi-enjeux compréhensible, de relier échange à des critères explicites et de traiter package sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « multi-enjeux » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « échange », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « package » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « valeur » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de multi-enjeux augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où échange a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Négociation multi-enjeux - Mécanismes

15

Négociation multi-enjeux

MÉCANISMES

Le chapitre « Négociation multi-enjeux » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez multi-enjeux visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète échange à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur multi-enjeux peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend multi-enjeux visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

15

Négociation multi-enjeux

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « valeur » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de multi-enjeux?
- Quelle information manque pour évaluer échange?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à package?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négociation multi-enjeux - Méthode

15

Négociation multi-enjeux

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négociation multi-enjeux », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre multi-enjeux explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre échange explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre package explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre valeur explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre multi-enjeux explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre échange explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que multi-enjeux apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

15

Négociation multi-enjeux

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que valeur signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant multi-enjeux. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de échange? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout package, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Négociation multi-enjeux - Cas pratique A

15

Négociation multi-enjeux

CAS PRATIQUE A

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à multi-enjeux. Thomas hésite parce que échange n'est pas encore clair et que package semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à valeur, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation multi-enjeux » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négociation multi-enjeux - Cas pratique B

15

Négociation multi-enjeux

CAS PRATIQUE B

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Nora souhaite faire avancer une décision liée à échange. Amélie hésite parce que package n'est pas encore clair et que valeur semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à multi-enjeux, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation multi-enjeux » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

15

Négociation multi-enjeux

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à valeur aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou multi-enjeux? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur échange. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de package, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

15

Négociation multi-enjeux

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant multi-enjeux. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant valeur, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur multi-enjeux et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à échange.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur package.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Négociation multi-enjeux - Atelier

15

Négociation multi-enjeux

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à multi-enjeux. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège échange. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur package.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où valeur change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Négociation multi-enjeux - Synthèse

15

Négociation multi-enjeux

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir multi-enjeux dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant échange.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque package change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de valeur deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négociation multi-enjeux », c'est rendre multi-enjeux plus clair, échange plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Salaire et conditions de travail - Idée directrice

16

Salaire et conditions de travail

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Préparer valeur, marché, priorités et options autres que le seul salaire de base.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre salaire compréhensible, de relier marché à des critères explicites et de traiter avantage sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « salaire » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « marché », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « avantage » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « carrière » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de salaire augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où marché a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Salaire et conditions de travail - Mécanismes

16

Salaire et conditions de travail

MÉCANISMES

Le chapitre « Salaire et conditions de travail » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez salaire visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète marché à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur salaire peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend salaire visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

16

Salaire et conditions de travail

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « salaire » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de marché?
- Quelle information manque pour évaluer avantage?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à carrière?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Salaire et conditions de travail - Méthode

16

Salaire et conditions de travail

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Salaire et conditions de travail », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre salaire explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre marché explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre avantage explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre carrière explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre salaire explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre marché explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que salaire apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

16

Salaire et conditions de travail

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que salaire signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant marché. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de avantage? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout carrière, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Salaire et conditions de travail - Cas pratique A

16

Salaire et conditions de travail

CAS PRATIQUE A

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à salaire. Sofia hésite parce que marché n'est pas encore clair et que avantage semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à carrière, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Salaire et conditions de travail » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Salaire et conditions de travail - Cas pratique B

16

Salaire et conditions de travail

CAS PRATIQUE B

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Karim souhaite faire avancer une décision liée à marché. Karim hésite parce que avantage n'est pas encore clair et que carrière semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à salaire, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Salaire et conditions de travail » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

16

Salaire et conditions de travail

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à salaire aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou marché? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur avantage. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de carrière, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

16

Salaire et conditions de travail

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant salaire. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant salaire, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur marché et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à avantage.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur carrière.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Salaire et conditions de travail - Atelier

16

Salaire et conditions de travail

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à salaire. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège marché. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur avantage.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où carrière change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Salaire et conditions de travail - Synthèse

16

Salaire et conditions de travail

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir salaire dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant marché.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque avantage change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de carrière deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Salaire et conditions de travail », c'est rendre salaire plus clair, marché plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Acheter et vendre - Idée directrice

17

Acheter et vendre

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Comparer coût total, qualité, risque, garanties et alternatives au-delà du prix affiché.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre achat compréhensible, de relier vente à des critères explicites et de traiter coût total sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « achat » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « vente », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « coût total » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « garantie » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de achat augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où vente a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

17

Acheter et vendre

MÉCANISMES

Le chapitre « Acheter et vendre » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez achat visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète vente à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur achat peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend achat visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

17

Acheter et vendre

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « vente » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de coût total?
- Quelle information manque pour évaluer garantie?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à achat?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Acheter et vendre - Méthode

17

Acheter et vendre

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Acheter et vendre », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre achat explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre vente explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre coût total explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre garantie explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre achat explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre vente explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que achat apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

17

Acheter et vendre

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que vente signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant coût total. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de garantie? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout achat, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Acheter et vendre - Cas pratique A

17

Acheter et vendre

CAS PRATIQUE A

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à achat. Hugo hésite parce que vente n'est pas encore clair et que coût total semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à garantie, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Acheter et vendre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Acheter et vendre - Cas pratique B

17

Acheter et vendre

CAS PRATIQUE B

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à vente. Élise hésite parce que coût total n'est pas encore clair et que garantie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à achat, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Acheter et vendre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

17

Acheter et vendre

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à vente aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou coût total? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur garantie. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de achat, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

17

Acheter et vendre

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant achat. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant vente, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur coût total et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à garantie.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur achat.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

17

Acheter et vendre

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à achat. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège vente. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur coût total.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où garantie change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Acheter et vendre - Synthèse

17

Acheter et vendre

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir achat dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant vente.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque coût total change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de garantie deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Acheter et vendre », c'est rendre achat plus clair, vente plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Fournisseurs et achats professionnels - Idée directrice

18

Fournisseurs et achats professionnels

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Concilier continuité, qualité, délai, innovation, conformité et prix.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre fournisseur compréhensible, de relier qualité à des critères explicites et de traiter délai sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « fournisseur » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « qualité », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « délai » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « conformité » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de fournisseur augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où qualité a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

18

Fournisseurs et achats professionnels

MÉCANISMES

Le chapitre « Fournisseurs et achats professionnels » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez fournisseur visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète qualité à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur fournisseur peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend fournisseur visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

18

Fournisseurs et achats professionnels

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « délai » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de conformité?
- Quelle information manque pour évaluer fournisseur?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à qualité?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

18

Fournisseurs et achats professionnels

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Fournisseurs et achats professionnels », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre fournisseur explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre qualité explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre délai explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre conformité explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre fournisseur explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre qualité explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que fournisseur apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

18

Fournisseurs et achats professionnels

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que délai signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant conformité. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de fournisseur? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout qualité, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

18

Fournisseurs et achats professionnels

CAS PRATIQUE A

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Élise souhaite faire avancer une décision liée à fournisseur. Maya hésite parce que qualité n'est pas encore clair et que délai semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à conformité, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Fournisseurs et achats professionnels » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Fournisseurs et achats professionnels - Cas pratique B

18

Fournisseurs et achats professionnels

CAS PRATIQUE B

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à qualité. Thomas hésite parce que délai n'est pas encore clair et que conformité semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à fournisseur, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Fournisseurs et achats professionnels » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

18

Fournisseurs et achats professionnels

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à délai aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou conformité? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur fournisseur. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de qualité, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

18

Fournisseurs et achats professionnels

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant fournisseur. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant délai, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur conformité et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à fournisseur.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur qualité.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

18

Fournisseurs et achats professionnels

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à fournisseur. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège qualité. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur délai.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où conformité change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Fournisseurs et achats professionnels - Synthèse

18

Fournisseurs et achats professionnels

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir fournisseur dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant qualité.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque délai change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de conformité deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Fournisseurs et achats professionnels », c'est rendre fournisseur plus clair, qualité plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négociation au travail - Idée directrice

19

Négociation au travail

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Clarifier responsabilités, ressources, délais et critères de réussite entre collègues et responsables.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre travail compréhensible, de relier ressource à des critères explicites et de traiter délai sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « travail » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « ressource », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « délai » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « responsabilité » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de travail augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où ressource a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

19

Négociation au travail

MÉCANISMES

Le chapitre « Négociation au travail » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez travail visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète ressource à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur travail peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend travail visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

19

Négociation au travail

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « responsabilité » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de travail?
- Quelle information manque pour évaluer ressource?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à délai?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négociation au travail - Méthode

19

Négociation au travail

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négociation au travail », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre travail explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre ressource explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre délai explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre responsabilité explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre travail explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre ressource explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que travail apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

19

Négociation au travail

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que responsabilité signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant travail. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de ressource? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout délai, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Négociation au travail - Cas pratique A

19

Négociation au travail

CAS PRATIQUE A

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Maya souhaite faire avancer une décision liée à travail. Nora hésite parce que ressource n'est pas encore clair et que délai semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à responsabilité, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation au travail » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négociation au travail - Cas pratique B

19

Négociation au travail

CAS PRATIQUE B

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à ressource. Sofia hésite parce que délai n'est pas encore clair et que responsabilité semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à travail, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation au travail » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

19

Négociation au travail

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à responsabilité aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou travail? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur ressource. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de délai, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

19

Négociation au travail

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant travail. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant responsabilité, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur travail et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à ressource.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur délai.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Négociation au travail - Atelier

19

Négociation au travail

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à travail. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège ressource. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur délai.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où responsabilité change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Négociation au travail - Synthèse

19

Négociation au travail

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir travail dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant ressource.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque délai change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de responsabilité deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négociation au travail », c'est rendre travail plus clair, ressource plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Partenariats et associations - Idée directrice

20

Partenariats et associations

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Aligner gouvernance, contributions, risques, propriété et sortie avant le lancement.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre partenariat compréhensible, de relier gouvernance à des critères explicites et de traiter contribution sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « partenariat » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « gouvernance », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « contribution » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « sortie » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de partenariat augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où gouvernance a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

20

Partenariats et associations

MÉCANISMES

Le chapitre « Partenariats et associations » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez partenariat visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète gouvernance à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur partenariat peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend partenariat visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

20

Partenariats et associations

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « partenariat » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de gouvernance?
- Quelle information manque pour évaluer contribution?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à sortie?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

20

Partenariats et associations

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Partenariats et associations », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre partenariat explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre gouvernance explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre contribution explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre sortie explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre partenariat explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre gouvernance explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que partenariat apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

20

Partenariats et associations

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que partenariat signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant gouvernance. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de contribution? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout sortie, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Partenariats et associations - Cas pratique A

20

Partenariats et associations

CAS PRATIQUE A

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à partenariat. Lucas hésite parce que gouvernance n'est pas encore clair et que contribution semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à sortie, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Partenariats et associations » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Partenariats et associations - Cas pratique B

20

Partenariats et associations

CAS PRATIQUE B

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Nora souhaite faire avancer une décision liée à gouvernance. Hugo hésite parce que contribution n'est pas encore clair et que sortie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à partenariat, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Partenariats et associations » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

20

Partenariats et associations

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à partenariat aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou gouvernance? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur contribution. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de sortie, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

20

Partenariats et associations

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant partenariat. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant partenariat, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur gouvernance et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à contribution.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur sortie.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

20

Partenariats et associations

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à partenariat. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège gouvernance. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur contribution.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où sortie change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Partenariats et associations - Synthèse

20

Partenariats et associations

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir partenariat dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant gouvernance.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque contribution change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de sortie deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Partenariats et associations », c'est rendre partenariat plus clair, gouvernance plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Médiation - Idée directrice

21

Médiation

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Aider des parties à reformuler le problème, entendre les intérêts et construire elles-mêmes un accord.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre médiation compréhensible, de relier neutralité à des critères explicites et de traiter intérêt sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « médiation » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « neutralité », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « intérêt » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « accord » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de médiation augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où neutralité a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Médiation - Mécanismes

21

Médiation

MÉCANISMES

Le chapitre « Médiation » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez médiation visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète neutralité à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur médiation peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend médiation visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

21

Médiation

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « neutralité » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de intérêt?
- Quelle information manque pour évaluer accord?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à médiation?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Médiation - Méthode

21

Médiation

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Médiation », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre médiation explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre neutralité explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre intérêt explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre accord explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre médiation explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre neutralité explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que médiation apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

21

Médiation

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que neutralité signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant intérêt. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de accord? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout médiation, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Médiation - Cas pratique A

21

Médiation

CAS PRATIQUE A

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à médiation. Rachid hésite parce que neutralité n'est pas encore clair et que intérêt semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à accord, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Médiation » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Médiation - Cas pratique B

21

Médiation

CAS PRATIQUE B

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Karim souhaite faire avancer une décision liée à neutralité. Maya hésite parce que intérêt n'est pas encore clair et que accord semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à médiation, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Médiation » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

21

Médiation

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à neutralité aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou intérêt? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur accord. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de médiation, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

Médiation - Erreurs fréquentes

21

Médiation

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant médiation. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant neutralité, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur intérêt et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à accord.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur médiation.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Médiation - Atelier

21

Médiation

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à médiation. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège neutralité. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur intérêt.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où accord change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Médiation - Synthèse

21

Médiation

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir médiation dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant neutralité.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque intérêt change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de accord deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Médiation », c'est rendre médiation plus clair, neutralité plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négociateurs difficiles - Idée directrice

22

Négociateurs difficiles

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Reconnaître provocation, faux ultimatum, dévalorisation et jeu de rôles sans entrer dans l'escalade.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre tactique compréhensible, de relier difficile à des critères explicites et de traiter calme sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « tactique » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « difficile », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « calme » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « détection » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de tactique augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où difficile a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

22

Négociateurs difficiles

MÉCANISMES

Le chapitre « Négociateurs difficiles » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez tactique visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète difficile à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur tactique peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend tactique visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

22

Négociateurs difficiles

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « calme » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de détection?
- Quelle information manque pour évaluer tactique?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à difficile?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négociateurs difficiles - Méthode

22

Négociateurs difficiles

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négociateurs difficiles », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre tactique explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre difficile explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre calme explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre détection explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre tactique explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre difficile explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que tactique apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

22

Négociateurs difficiles

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que calme signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant détection. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de tactique? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout difficile, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

22

Négociateurs difficiles

CAS PRATIQUE A

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à tactique. Amélie hésite parce que difficile n'est pas encore clair et que calme semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à détection, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociateurs difficiles » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négociateurs difficiles - Cas pratique B

22

Négociateurs difficiles

CAS PRATIQUE B

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à difficile. Nora hésite parce que calme n'est pas encore clair et que détection semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à tactique, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociateurs difficiles » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

22

Négociateurs difficiles

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à calme aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou détection? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur tactique. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de difficile, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

22

Négociateurs difficiles

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant tactique. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant calme, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur détection et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à tactique.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur difficile.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

22

Négociateurs difficiles

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à tactique. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège difficile. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur calme.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où détection change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Négociateurs difficiles - Synthèse

22

Négociateurs difficiles

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir tactique dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant difficile.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque calme change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de détection deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négociateurs difficiles », c'est rendre tactique plus clair, difficile plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

23

Menaces et ultimatums

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Distinguer limite réelle et pression théâtrale, puis revenir aux alternatives et aux conséquences.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre menace compréhensible, de relier ultimatum à des critères explicites et de traiter alternative sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « menace » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « ultimatum », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « alternative » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « conséquence » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de menace augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où ultimatum a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

23

Menaces et ultimatums

MÉCANISMES

Le chapitre « Menaces et ultimatums » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez menace visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète ultimatum à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur menace peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend menace visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

23

Menaces et ultimatums

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « conséquence » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de menace?
- Quelle information manque pour évaluer ultimatum?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à alternative?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

23

Menaces et ultimatums

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Menaces et ultimatums », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre menace explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre ultimatum explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre alternative explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre conséquence explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre menace explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre ultimatum explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que menace apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

23

Menaces et ultimatums

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que conséquence signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant menace. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de ultimatum? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout alternative, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Menaces et ultimatums - Cas pratique A

23

Menaces et ultimatums

CAS PRATIQUE A

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Élise souhaite faire avancer une décision liée à menace. Karim hésite parce que ultimatum n'est pas encore clair et que alternative semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à conséquence, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Menaces et ultimatums » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Menaces et ultimatums - Cas pratique B

23

Menaces et ultimatums

CAS PRATIQUE B

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à ultimatum. Lucas hésite parce que alternative n'est pas encore clair et que conséquence semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à menace, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Menaces et ultimatums » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

23

Menaces et ultimatums

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à conséquence aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou menace? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur ultimatum. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de alternative, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

23

Menaces et ultimatums

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant menace. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant conséquence, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur menace et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à ultimatum.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur alternative.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Menaces et ultimatums - Atelier

23

Menaces et ultimatums

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à menace. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège ultimatum. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur alternative.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où conséquence change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Menaces et ultimatums - Synthèse

23

Menaces et ultimatums

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir menace dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant ultimatum.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque alternative change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de conséquence deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Menaces et ultimatums », c'est rendre menace plus clair, ultimatum plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Sortir de l'impasse - Idée directrice

24

Sortir de l'impasse

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Changer le processus, fractionner le problème, consulter un tiers ou suspendre utilement.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre impasse compréhensible, de relier pause à des critères explicites et de traiter tiers sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « impasse » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « pause », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « tiers » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « reformulation » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de impasse augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où pause a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Sortir de l'impasse - Mécanismes

24

Sortir de l'impasse

MÉCANISMES

Le chapitre « Sortir de l'impasse » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez impasse visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète pause à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur impasse peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend impasse visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

Sortir de l'impasse - Diagnostic

24

Sortir de l'impasse

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « impasse » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de pause?
- Quelle information manque pour évaluer tiers?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à reformulation?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Sortir de l'impasse - Méthode

24

Sortir de l'impasse

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Sortir de l'impasse », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre impasse explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre pause explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre tiers explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre reformulation explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre impasse explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre pause explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que impasse apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

Sortir de l'impasse - Formulations

24

Sortir de l'impasse

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que impasse signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant pause. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de tiers? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout reformulation, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Sortir de l'impasse - Cas pratique A

24

Sortir de l'impasse

CAS PRATIQUE A

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Maya souhaite faire avancer une décision liée à impasse. Élise hésite parce que pause n'est pas encore clair et que tiers semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à reformulation, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Sortir de l'impasse » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Sortir de l'impasse - Cas pratique B

24

Sortir de l'impasse

CAS PRATIQUE B

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à pause. Rachid hésite parce que tiers n'est pas encore clair et que reformulation semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Rachid donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à impasse, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Sortir de l'impasse » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

24

Sortir de l'impasse

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à impasse aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou pause? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur tiers. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de reformulation, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

24

Sortir de l'impasse

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant impasse. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant impasse, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur pause et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à tiers.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur reformulation.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Sortir de l'impasse - Atelier

24

Sortir de l'impasse

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à impasse. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège pause. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur tiers.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où reformulation change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Sortir de l'impasse - Synthèse

24

Sortir de l'impasse

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir impasse dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant pause.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque tiers change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de reformulation deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Sortir de l'impasse », c'est rendre impasse plus clair, pause plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Émotions à la table - Idée directrice

25

Émotions à la table

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Nommer l'émotion, protéger le fond et différer les décisions prises sous le coup de la colère.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre émotion compréhensible, de relier colère à des critères explicites et de traiter pause sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « émotion » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « colère », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « pause » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « fond » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de émotion augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où colère a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

25

Émotions à la table

MÉCANISMES

Le chapitre « Émotions à la table » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez émotion visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète colère à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur émotion peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend émotion visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

25

Émotions à la table

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « colère » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de pause?
- Quelle information manque pour évaluer fond?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à émotion?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

25

Émotions à la table

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Émotions à la table », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre émotion explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre colère explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre pause explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre fond explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre émotion explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre colère explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que émotion apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

25

Émotions à la table

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que colère signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant pause. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de fond? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout émotion, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Émotions à la table - Cas pratique A

25

Émotions à la table

CAS PRATIQUE A

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à émotion. Thomas hésite parce que colère n'est pas encore clair et que pause semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à fond, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Émotions à la table » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Émotions à la table - Cas pratique B

25

Émotions à la table

CAS PRATIQUE B

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Nora souhaite faire avancer une décision liée à colère. Amélie hésite parce que pause n'est pas encore clair et que fond semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Amélie donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à émotion, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Émotions à la table » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

25

Émotions à la table

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à colère aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou pause? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur fond. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de émotion, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

25

Émotions à la table

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant émotion. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant colère, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur pause et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à fond.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur émotion.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

25

Émotions à la table

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à émotion. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège colère. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur pause.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où fond change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

25

Émotions à la table

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir émotion dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant colère.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque pause change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de fond deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Émotions à la table », c'est rendre émotion plus clair, colère plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négociation multipartite - Idée directrice

26

Négociation multipartite

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Cartographier coalitions, règles de décision, intérêts communs et risques d'exclusion.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre multipartite compréhensible, de relier coalition à des critères explicites et de traiter règle sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « multipartite » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « coalition », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « règle » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « inclusion » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de multipartite augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où coalition a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Négociation multipartite - Mécanismes

26

Négociation multipartite

MÉCANISMES

Le chapitre « Négociation multipartite » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez multipartite visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète coalition à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur multipartite peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend multipartite visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

Négociation multipartite - Diagnostic

26

Négociation multipartite

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « règle » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de inclusion?
- Quelle information manque pour évaluer multipartite?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à coalition?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négociation multipartite - Méthode

26

Négociation multipartite

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négociation multipartite », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre multipartite explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre coalition explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre règle explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre inclusion explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre multipartite explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre coalition explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que multipartite apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

26

Négociation multipartite

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que règle signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant inclusion. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de multipartite? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout coalition, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Négociation multipartite - Cas pratique A

26

Négociation multipartite

CAS PRATIQUE A

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Sofia souhaite faire avancer une décision liée à multipartite. Sofia hésite parce que coalition n'est pas encore clair et que règle semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Sofia accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Sofia sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à inclusion, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation multipartite » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négociation multipartite - Cas pratique B

26

Négociation multipartite

CAS PRATIQUE B

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Karim souhaite faire avancer une décision liée à coalition. Karim hésite parce que règle n'est pas encore clair et que inclusion semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Karim interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Karim donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Karim reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à multipartite, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation multipartite » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

26

Négociation multipartite

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à règle aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou inclusion? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur multipartite. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de coalition, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

26

Négociation multipartite

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant multipartite. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant règle, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur inclusion et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à multipartite.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur coalition.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Négociation multipartite - Atelier

26

Négociation multipartite

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à multipartite. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège coalition. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur règle.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où inclusion change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Négociation multipartite - Synthèse

26

Négociation multipartite

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir multipartite dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant coalition.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque règle change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de inclusion deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négociation multipartite », c'est rendre multipartite plus clair, coalition plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Négociation interculturelle - Idée directrice

27

Négociation interculturelle

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Préparer les différences de rythme, de hiérarchie, de contrat, de relation et de silence.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre culture compréhensible, de relier rythme à des critères explicites et de traiter hiérarchie sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « culture » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « rythme », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « hiérarchie » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « contrat » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de culture augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où rythme a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Négociation interculturelle - Mécanismes

27

Négociation interculturelle

MÉCANISMES

Le chapitre « Négociation interculturelle » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez culture visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète rythme à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur culture peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend culture visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

27

Négociation interculturelle

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « contrat » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de culture?
- Quelle information manque pour évaluer rythme?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à hiérarchie?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négociation interculturelle - Méthode

27

Négociation interculturelle

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négociation interculturelle », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre culture explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre rythme explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre hiérarchie explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre contrat explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre culture explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre rythme explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que culture apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

Négociation interculturelle - Formulations

27

Négociation interculturelle

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que contrat signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant culture. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de rythme? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout hiérarchie, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Négociation interculturelle - Cas pratique A

27

Négociation interculturelle

CAS PRATIQUE A

Contexte
un contrat de fournisseur

Situation

Dans un contrat de fournisseur, Lucas souhaite faire avancer une décision liée à culture. Hugo hésite parce que rythme n'est pas encore clair et que hiérarchie semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Lucas interprète une hésitation comme une objection à vaincre. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Lucas présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à contrat, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation interculturelle » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Négociation interculturelle - Cas pratique B

27

Négociation interculturelle

CAS PRATIQUE B

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Hugo souhaite faire avancer une décision liée à rythme. Élise hésite parce que hiérarchie n'est pas encore clair et que contrat semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Hugo utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Élise donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Hugo clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à culture, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négociation interculturelle » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

27

Négociation interculturelle

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à contrat aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou culture? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur rythme. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de hiérarchie, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

Négociation interculturelle - Erreurs fréquentes

27

Négociation interculturelle

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant culture. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant contrat, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur culture et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à rythme.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur hiérarchie.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Négociation interculturelle - Atelier

27

Négociation interculturelle

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à culture. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège rythme. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur hiérarchie.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où contrat change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Négociation interculturelle - Synthèse

27

Négociation interculturelle

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir culture dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant rythme.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque hiérarchie change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de contrat deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

• Jour 1: observer une situation sans intervenir.
• Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
• Jour 3: réviser un message ancien.
• Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
• Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
• Jour 6: demander un feedback précis.
• Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négociation interculturelle », c'est rendre culture plus clair, rythme plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

28

Négocier en ligne et en hybride

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Structurer les échanges, les documents et les pauses lorsque les signaux relationnels diminuent.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre en ligne compréhensible, de relier document à des critères explicites et de traiter signal sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « en ligne » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « document », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « signal » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « pause » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de en ligne augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où document a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

28

Négocier en ligne et en hybride

MÉCANISMES

Le chapitre « Négocier en ligne et en hybride » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez en ligne visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète document à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur en ligne peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend en ligne visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

28

Négocier en ligne et en hybride

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « en ligne » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de document?
- Quelle information manque pour évaluer signal?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à pause?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Négocier en ligne et en hybride - Méthode

28

Négocier en ligne et en hybride

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Négocier en ligne et en hybride », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre en ligne explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre document explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre signal explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre pause explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre en ligne explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre document explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que en ligne apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

28

Négocier en ligne et en hybride

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que en ligne signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant document. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de signal? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout pause, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

28

Négocier en ligne et en hybride

CAS PRATIQUE A

Contexte
un conflit de voisinage

Situation

Dans un conflit de voisinage, Élise souhaite faire avancer une décision liée à en ligne. Maya hésite parce que document n'est pas encore clair et que signal semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Élise utilise un exemple frappant sans préciser ses limites. La conversation devient plus tendue; Maya donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Élise reconnaît le risque perçu, propose un essai réversible et fixe un critère d'évaluation. Il relie ensuite la proposition à pause, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négocier en ligne et en hybride » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

28

Négocier en ligne et en hybride

CAS PRATIQUE B

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Rachid souhaite faire avancer une décision liée à document. Thomas hésite parce que signal n'est pas encore clair et que pause semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Rachid demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Thomas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Rachid pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à en ligne, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Négocier en ligne et en hybride » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

28

Négocier en ligne et en hybride

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à en ligne aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou document? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur signal. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de pause, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

28

Négocier en ligne et en hybride

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant en ligne. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant en ligne, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur document et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à signal.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur pause.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

28

Négocier en ligne et en hybride

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à en ligne. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège document. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur signal.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où pause change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

28

Négocier en ligne et en hybride

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir en ligne dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant document.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque signal change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de pause deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Négocier en ligne et en hybride », c'est rendre en ligne plus clair, document plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Conclure et mettre en œuvre - Idée directrice

29

Conclure et mettre en œuvre

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Transformer l'accord en responsabilités, échéances, critères, suivi et mécanisme de révision.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre conclusion compréhensible, de relier mise en œuvre à des critères explicites et de traiter suivi sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « conclusion » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « mise en œuvre », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « suivi » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « révision » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de conclusion augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où mise en œuvre a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

29

Conclure et mettre en œuvre

MÉCANISMES

Le chapitre « Conclure et mettre en œuvre » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez conclusion visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète mise en œuvre à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur conclusion peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend conclusion visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

29

Conclure et mettre en œuvre

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « mise en œuvre » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de suivi?
- Quelle information manque pour évaluer révision?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à conclusion?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Conclure et mettre en œuvre - Méthode

29

Conclure et mettre en œuvre

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Conclure et mettre en œuvre », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre conclusion explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre mise en œuvre explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre suivi explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre révision explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre conclusion explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre mise en œuvre explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que conclusion apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

29

Conclure et mettre en œuvre

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que mise en œuvre signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant suivi. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de révision? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout conclusion, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

Conclure et mettre en œuvre - Cas pratique A

29

Conclure et mettre en œuvre

CAS PRATIQUE A

Contexte
un partenariat entrepreneurial

Situation

Dans un partenariat entrepreneurial, Maya souhaite faire avancer une décision liée à conclusion. Nora hésite parce que mise en œuvre n'est pas encore clair et que suivi semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Maya demande une réponse immédiate alors que l'enjeu mérite un délai. La conversation devient plus tendue; Nora donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Maya clarifie l'intérêt commun, rend le refus possible et convient d'une étape suivante. Il relie ensuite la proposition à révision, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Conclure et mettre en œuvre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

29

Conclure et mettre en œuvre

CAS PRATIQUE B

Contexte
un achat important

Situation

Dans un achat important, Thomas souhaite faire avancer une décision liée à mise en œuvre. Sofia hésite parce que suivi n'est pas encore clair et que révision semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Thomas commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Sofia donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Thomas sépare les faits, les interprétations et les options, puis invite à corriger le résumé. Il relie ensuite la proposition à conclusion, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Conclure et mettre en œuvre » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

29

Conclure et mettre en œuvre

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à mise en œuvre aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou suivi? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur révision. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de conclusion, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

29

Conclure et mettre en œuvre

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant conclusion. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant mise en œuvre, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur suivi et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à révision.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur conclusion.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Conclure et mettre en œuvre - Atelier

29

Conclure et mettre en œuvre

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à conclusion. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège mise en œuvre. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur suivi.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où révision change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Conclure et mettre en œuvre - Synthèse

29

Conclure et mettre en œuvre

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

- Je peux définir conclusion dans le contexte.
- Je distingue les faits des interprétations concernant mise en œuvre.
- Je pose au moins deux questions avant de proposer.
- Je peux présenter une preuve et sa limite.
- Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
- Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
- Je sais adapter la méthode lorsque suivi change.
- Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
- Je mesure la compréhension et non le seul accord.
- Je sais arrêter lorsque l'usage de révision deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Conclure et mettre en œuvre », c'est rendre conclusion plus clair, mise en œuvre plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Débriefing et apprentissage - Idée directrice

30

Débriefing et apprentissage

IDÉE DIRECTRICE

Objectif du chapitre
Comparer préparation, comportement, résultat et relation pour améliorer la négociation suivante.

Pourquoi cette compétence compte

Convaincre ne consiste pas à déclencher une réponse automatique. Dans ce chapitre, l'enjeu est de rendre débriefing compréhensible, de relier résultat à des critères explicites et de traiter relation sans diminuer la liberté de décision. Une méthode solide produit une décision que l'autre peut expliquer, défendre et réviser.

Quatre distinctions à retenir

- Le terme « débriefing » sert ici de point d'observation: il faut le définir dans le contexte au lieu de le traiter comme une évidence.
- Pour travailler « résultat », cherchez un signe concret, une question vérifiable et une limite à ne pas franchir.
- La qualité de « relation » se mesure moins à l'effet immédiat qu'à la compréhension et à la stabilité de la décision.
- Une utilisation responsable de « apprentissage » rend le raisonnement plus visible au lieu de cacher le mécanisme d'influence.

Principe directeur

Formule de travail
Une persuasion durable au sujet de débriefing augmente simultanément la compréhension, la qualité du choix et la possibilité de désaccord.

Premier transfert

Choisissez une situation récente où résultat a créé un blocage. Notez séparément les faits observables, votre interprétation, la réaction de l'autre et la question que vous auriez pu poser avant de proposer.

Débriefing et apprentissage - Mécanismes

30

Débriefing et apprentissage

MÉCANISMES

Le chapitre « Débriefing et apprentissage » peut être compris comme une chaîne en six mouvements. Aucun mécanisme ne détermine seul la décision; ils interagissent avec le contexte, l'expérience et les alternatives.

1. Attention

L'attention sélectionne une petite partie du message. Rendez débriefing visible par un titre, un exemple et une priorité, mais ne surchargez pas la page ni la conversation.

2. Interprétation

La personne interprète résultat à travers son expérience, son langage et ses attentes. Vérifiez le sens compris avant de conclure à un accord ou à un refus.

3. Émotion

Une émotion peut signaler intérêt, risque, perte ou injustice. Accueillez-la et revenez à des faits; n'utilisez jamais l'émotion pour court-circuiter la réflexion.

4. Motivation

La motivation devient plus solide lorsque la raison d'agir est formulée par la personne elle-même. Reliez la proposition à ses critères plutôt qu'à vos seuls objectifs.

5. Contexte social

Le statut, le groupe et les normes influencent la parole. Créez un espace où un désaccord sur débriefing peut être exprimé sans coût relationnel excessif.

6. Action

Une intention ne devient action que si l'étape suivante est claire, faisable et compatible avec les contraintes. Réduisez la friction légitime sans cacher d'alternative.

Hypothèse à tester

Quand le message rend débriefing visible, reconnaît l'incertitude et laisse une option de refus, la résistance utile diminue sans réduire l'autonomie.

30

Débriefing et apprentissage

DIAGNOSTIC

Le diagnostic précède la technique. Utilisez ces questions comme une grille, non comme un interrogatoire. Sélectionnez les quatre ou cinq plus pertinentes et reformulez-les dans votre langage.

Dix questions de diagnostic

- Que signifie précisément « relation » pour cette personne?
- Quelle expérience antérieure influence sa perception de apprentissage?
- Quelle information manque pour évaluer débriefing?
- Quel risque réel ou symbolique est associé à résultat?
- Quelles options la personne croit-elle avoir, y compris l'option de ne rien faire?
- Qui sera affecté par la décision et qui n'est pas présent dans la conversation?
- Quel critère permettrait de comparer les solutions sans dépendre de votre opinion?
- Quel délai de réflexion est proportionné à l'enjeu?
- Comment saurez-vous que le message a été compris, même si la réponse est non?
- Quelle limite éthique rendrait votre méthode inacceptable?

Lire les signaux avec prudence

Signal	Interprétation possible	Vérification utile
Réponse très brève	Fatigue, prudence ou manque de confiance	Demander si le moment convient
Objection répétée	Besoin non entendu ou critère différent	Résumer puis demander ce qui manque
Accord très rapide	Compréhension partielle ou effet de statut	Inviter à nommer un inconvénient
Émotion forte	Enjeu, perte, injustice ou peur	Accueillir puis clarifier le fait déclencheur

Débriefing et apprentissage - Méthode

30

Débriefing et apprentissage

MÉTHODE

La méthode du tome sert de squelette. Elle doit être adaptée au chapitre « Débriefing et apprentissage », au temps disponible et au niveau de risque.

Étape	Action	Application au chapitre
A	Analyser enjeux, alternatives et limites	Rendre débriefing explicite, vérifiable et discutable.
C	Clarifier intérêts, priorités et informations	Rendre résultat explicite, vérifiable et discutable.
C	Créer plusieurs options et échanges	Rendre relation explicite, vérifiable et discutable.
O	Objectiver par des critères indépendants	Rendre apprentissage explicite, vérifiable et discutable.
R	Répartir concessions, risques et responsabilités	Rendre débriefing explicite, vérifiable et discutable.
D	Décider, formaliser et organiser le suivi	Rendre résultat explicite, vérifiable et discutable.

Séquence de préparation en six minutes

- Minute 1: écrire l'objectif minimal et le résultat à ne pas chercher.
- Minute 2: noter trois faits et deux incertitudes.
- Minute 3: formuler deux questions de diagnostic.
- Minute 4: choisir une preuve, un exemple et une limite.
- Minute 5: préparer une objection sérieuse et une alternative.
- Minute 6: vérifier le droit de refuser, le délai et la prochaine étape.

Contrôle qualité

Si vous ne pouvez pas expliquer en une phrase ce que débriefing apporte à l'autre, revenez au diagnostic au lieu d'ajouter des arguments.

30

Débriefing et apprentissage

FORMULATIONS

Formulations qui ouvrent le raisonnement

- « Avant de proposer, j'aimerais comprendre ce que relation signifie pour vous. »
- « Voici les faits que je connais, et voici ce qui reste incertain concernant apprentissage. »
- « Parmi ces options, laquelle répond le mieux à votre critère de débriefing? »
- « Vous pouvez refuser, demander un délai ou proposer une autre voie. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis, dans un sens ou dans l'autre? »
- « Permettez-moi de résumer: vous cherchez surtout résultat, mais vous craignez un coût caché. »
- « Je vais présenter aussi l'inconvénient principal, afin que la comparaison soit complète. »
- « Quelle serait une prochaine étape assez petite pour être testée sans engagement excessif? »

Formulations à éviter et corrections

À éviter	À préférer
« Tout le monde est d'accord. »	« Plusieurs personnes ont choisi cette option; examinons si leur situation ressemble à la vôtre. »
« Vous n'avez rien à perdre. »	« Voici les coûts, risques et conditions que j'ai identifiés. »
« C'est maintenant ou jamais. »	« Cette échéance est réelle pour telle raison; vous pouvez aussi ne pas poursuivre. »
« Faites-moi confiance. »	« Voici la preuve, sa source et sa limite. »
« Vous êtes trop émotionnel. »	« Je vois que l'enjeu est important; prenons le temps de clarifier. »
« Si vous étiez raisonnable, vous accepteriez. »	« Nos critères semblent différents; comparons-les explicitement. »

Règle de ton

Parlez assez clairement pour être compris et assez humblement pour pouvoir être corrigé. La force d'un message vient de sa structure et de ses preuves, pas d'une voix dominante.

30

Débriefing et apprentissage

CAS PRATIQUE A

Contexte
une négociation salariale

Situation

Dans une négociation salariale, Amélie souhaite faire avancer une décision liée à débriefing. Lucas hésite parce que résultat n'est pas encore clair et que relation semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Amélie commence par défendre sa solution avant d'avoir compris le critère décisif. La conversation devient plus tendue; Lucas donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Amélie pose deux questions ouvertes, résume la réponse et demande la permission de proposer. Il relie ensuite la proposition à apprentissage, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Débriefing et apprentissage » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

Débriefing et apprentissage - Cas pratique B

30

Débriefing et apprentissage

CAS PRATIQUE B

Contexte
un accord entre services

Situation

Dans un accord entre services, Nora souhaite faire avancer une décision liée à résultat. Hugo hésite parce que relation n'est pas encore clair et que apprentissage semble risqué.

Première tentative - ce qui bloque

Première tentative: Nora accumule des arguments alors que l'autre exprime surtout une inquiétude. La conversation devient plus tendue; Hugo donne peu d'informations et protège sa liberté en repoussant la discussion.

Deuxième tentative - ce qui change

Deuxième tentative: Nora présente une preuve principale, une limite et une alternative comparable. Il relie ensuite la proposition à débriefing, sans cacher les limites ni exiger un accord immédiat.

Résultat observable

Résultat: la décision n'est pas nécessairement oui, mais le désaccord devient précis. Les critères, les preuves manquantes et la prochaine étape sont désormais visibles.

Analyse

Dimension	Avant	Après
Compréhension	Supposée	Vérifiée par résumé
Preuve	Multipliée	Hiérarchisée et limitée
Liberté	Réponse pressée	Options et délai visibles
Relation	Défensive	Coopérative sans faux accord

Leçon
La réussite de « Débriefing et apprentissage » se juge ici à la qualité du processus: compréhension, liberté, preuve et capacité de réviser la décision.

30

Débriefing et apprentissage

OBJECTIONS

Une objection n'est pas forcément un refus définitif. Elle peut exprimer un manque d'information, un autre critère, un risque, une préférence ou une limite. Répondre avant d'avoir compris produit souvent une seconde objection.

Objection	Intention de réponse	Formulation possible
« Je ne vois pas l'intérêt. »	Explorer le critère	« Quel résultat lié à relation aurait de la valeur pour vous? »
« Nous avons déjà essayé. »	Distinguer les versions	« Qu'est-ce qui avait échoué: la méthode, le moment, les moyens ou apprentissage? »
« Ce n'est pas le bon moment. »	Clarifier le calendrier	« Quel événement ou quelle condition rendrait le moment plus favorable? »
« Cela coûte trop cher. »	Comparer le coût total	« Comparons prix, risque, temps et effet sur débriefing. »
« Je ne vous fais pas encore confiance. »	Demander la preuve attendue	« Quelle information ou expérience vérifiable pourrait réduire cette incertitude? »
« Je veux réfléchir. »	Respecter le délai	« Bien sûr. Que souhaitez-vous vérifier au sujet de résultat, et quand voulez-vous reprendre? »

Protocole en quatre temps

- Accueillir: ne pas contester la personne ni dramatiser.
- Clarifier: demander ce que l'objection signifie concrètement.
- Répondre: une preuve principale, une limite, une option.
- Vérifier: demander ce qui reste incertain ou insatisfaisant.

Quand arrêter

Si l'objection exprime une limite claire, un manque de consentement ou un risque que vous ne pouvez pas réduire honnêtement, cessez de pousser. Proposez seulement une information, un délai ou une sortie.

30

Débriefing et apprentissage

ERREURS FRÉQUENTES

Les erreurs suivantes apparaissent souvent lorsque l'on veut obtenir rapidement un résultat concernant débriefing. Elles peuvent être corrigées sans perdre l'objectif, à condition d'accepter un rythme plus lent et davantage de vérification.

Erreur	Correction
Commencer par la solution	Commencer par la situation, les critères et les contraintes de l'autre.
Confondre silence et accord	Demander une reformulation libre et donner explicitement la possibilité de contester.
Empiler les arguments	Choisir une raison forte concernant relation, une preuve et une limite.
Répondre trop vite à l'objection	Explorer ce que l'objection révèle sur apprentissage et le risque perçu.
Utiliser un exemple comme preuve générale	Préciser ce que l'exemple illustre et ce qu'il ne permet pas de conclure.
Créer une urgence artificielle	Expliquer l'échéance réelle, sa source et l'option de ne pas poursuivre.
Promettre un résultat absolu	Formuler une probabilité, une condition et un indicateur lié à débriefing.
Mesurer seulement le oui	Mesurer aussi compréhension, satisfaction, regret et effet sur résultat.

Diagnostic après échec

- Le message était-il compréhensible sans explication supplémentaire?
- La preuve était-elle pertinente pour cette personne et cette décision?
- Le moment, le canal ou la présence d'autres personnes ont-ils accru la résistance?
- L'offre répondait-elle réellement au problème ou seulement à votre objectif?
- L'autre pouvait-il dire non sans perdre la face, du temps ou une relation importante?

Débriefing et apprentissage - Atelier

30

Débriefing et apprentissage

ATELIER

Atelier 1 - Préparation écrite

Choisissez une situation réelle liée à débriefing. Écrivez: l'objectif minimal, trois faits, deux incertitudes, trois questions, une preuve, une limite et une option de refus.

Atelier 2 - Réécriture

Transformez une phrase pressante en formulation qui protège résultat. Faites apparaître la source, l'inconvénient principal et le délai de décision.

Atelier 3 - Jeu de rôle

Une personne présente la proposition; l'autre joue successivement une objection de confiance, de coût et de moment. Après chaque tour, inversez les rôles et recommencez en mettant l'accent sur relation.

Atelier 4 - Transfert

Appliquez la méthode dans un second contexte où apprentissage change de sens. Notez ce qui doit être adapté plutôt que copié.

Critère	1 - faible	3 - correct	5 - excellent
Clarté	But flou	But compris	But, limites et action résumables
Écoute	Suppose	Pose quelques questions	Explore, reflète et vérifie
Preuve	Affirme	Cite une source	Source pertinente, limite et comparaison
Autonomie	Presse	Laisse du temps	Options, refus et réversibilité explicites
Résultat	Cherche le oui	Suit l'accord	Mesure compréhension, relation et effet durable

Consigne de feedback

Le retour doit décrire une phrase ou un comportement observable, son effet probable et une suggestion testable. Évitez les jugements globaux sur la personnalité.

Débriefing et apprentissage - Synthèse

30

Débriefing et apprentissage

SYNTHÈSE

Checklist de maîtrise

• Je peux définir débriefing dans le contexte.
• Je distingue les faits des interprétations concernant résultat.
• Je pose au moins deux questions avant de proposer.
• Je peux présenter une preuve et sa limite.
• Je formule une objection sérieuse à ma propre proposition.
• Je laisse une option réelle de refus ou de délai.
• Je sais adapter la méthode lorsque relation change.
• Je peux résumer la décision et la prochaine étape.
• Je mesure la compréhension et non le seul accord.
• Je sais arrêter lorsque l'usage de apprentissage deviendrait coercitif.

Défi de sept jours

- Jour 1: observer une situation sans intervenir.
- Jour 2: écrire trois questions de diagnostic.
- Jour 3: réviser un message ancien.
- Jour 4: pratiquer un résumé avant toute proposition.
- Jour 5: présenter une preuve avec sa limite.
- Jour 6: demander un feedback précis.
- Jour 7: écrire ce qui a changé dans la compréhension, la relation et le résultat.

Phrase de synthèse

Maîtriser « Débriefing et apprentissage », c'est rendre débriefing plus clair, résultat plus vérifiable et la décision plus libre.

Repères: négociation raisonnée, BATNA, création de valeur, critères objectifs, médiation et recherche sur les biais de négociation.

Bibliographie sélective - partie 1 sur 4

1. Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. Getting to Yes, 3e éd. Penguin, 2011.
2. Lax, D. A. et Sebenius, J. K. The Manager as Negotiator. Free Press, 1986.
3. Bazerman, M. H. et Neale, M. A. Negotiating Rationally. Free Press, 1992.
4. Thompson, L. L. The Mind and Heart of the Negotiator. Pearson, éditions diverses.
5. Mnookin, R. H., Peppet, S. R. et Tulumello, A. S. Beyond Winning. Harvard University Press, 2000.
6. Ury, W. Getting Past No. Bantam, édition révisée, 1993.
7. Tversky, A. et Kahneman, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 1974.
8. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011.
9. Harvard Program on Negotiation. Ressources sur la négociation raisonnée, BATNA, intérêts et critères objectifs. Consultées en août 2026.

Note de lecture

La persuasion est un domaine interdisciplinaire. Une affirmation utile dans un laboratoire, une consultation, une négociation ou une interface peut dépendre du public, du canal et du niveau d'enjeu. Cherchez la convergence des preuves plutôt qu'une recette universelle.

Bibliographie sélective - partie 2 sur 4

10. Les références servent de points d'appui et non d'arguments d'autorité. Toujours vérifier l'édition, le contexte, la méthode et l'évolution des règles.

11. Pour les décisions à fort enjeu, consulter les sources primaires et un professionnel compétent.

12. Petty, R. E. et Cacioppo, J. T. The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. Advances in Experimental Social Psychology, 1986. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60214-2.

13. Brehm, J. W. A Theory of Psychological Reactance. Academic Press, 1966.

14. Cialdini, R. B. Pre-Suasion. Simon & Schuster, 2016.

15. Miller, W. R. et Rollnick, S. Motivational Interviewing: Helping People Change and Grow, 4e éd. Guilford Press, 2023.

16. Edmondson, A. C. The Fearless Organization. Wiley, 2018.

17. Duarte, N. Resonate. Wiley, 2010.

18. Gallo, C. Talk Like TED. St. Martin's Press, 2014.

Note de lecture

La persuasion est un domaine interdisciplinaire. Une affirmation utile dans un laboratoire, une consultation, une négociation ou une interface peut dépendre du public, du canal et du niveau d'enjeu. Cherchez la convergence des preuves plutôt qu'une recette universelle.

Bibliographie sélective - partie 3 sur 4

19. Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012.

20. Michie, S., van Stralen, M. M. et West, R. The Behaviour Change Wheel. Implementation Science, 2011.

21. Lewandowsky, S. et al. The Debunking Handbook 2020. DOI: 10.17910/b7.1182.

22. Federal Trade Commission. Bringing Dark Patterns to Light. Staff Report, 2022.

23. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative AI Profile. NIST AI 600-1, 2024.

24. Toulmin, S. E. The Uses of Argument. Cambridge University Press, 1958.

25. Chaiken, S. Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. Journal of Personality and Social Psychology, 1980.

26. Ajzen, I. The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1991.

27. Kahneman, D., Sibony, O. et Sunstein, C. R. Noise. Little, Brown Spark, 2021.

Note de lecture

La persuasion est un domaine interdisciplinaire. Une affirmation utile dans un laboratoire, une consultation, une négociation ou une interface peut dépendre du public, du canal et du niveau d'enjeu. Cherchez la convergence des preuves plutôt qu'une recette universelle.

Bibliographie sélective - partie 4 sur 4

28. Bandura, A. Social Foundations of Thought and Action. Prentice-Hall, 1986.

29. SAMHSA. TIP 35, Enhancing Motivation for Change in Substance Use Disorder Treatment, chapitre sur l'entretien motivationnel. NCBI Bookshelf, 2019.

30. Stone, D., Patton, B. et Heen, S. Difficult Conversations, 2e éd. Penguin, 2010.

31. Minto, B. The Pyramid Principle. Pearson, éditions diverses.

32. Rackham, N. SPIN Selling. McGraw-Hill, 1988.

33. Heath, C. et Heath, D. Switch. Broadway Books, 2010.

Note de lecture

La persuasion est un domaine interdisciplinaire. Une affirmation utile dans un laboratoire, une consultation, une négociation ou une interface peut dépendre du public, du canal et du niveau d'enjeu. Cherchez la convergence des preuves plutôt qu'une recette universelle.

Index et repères

Index des notions - partie 1 sur 3

Notion	Page	Notion	Page
Accord	233	Conclure et mettre en œuvre	321
Accords contingents	156	Conclusion	321
Achat	189	Condition	134
Acheter et vendre	189	Conformité	200
Agenda	57	Conséquence	255
Alternative	35	Contingence	156
Ancrage	112	Contrainte	68
Ancrage responsable	112	Contrat	299
Apprentissage	332	Contrepartie	134
Avantage	178	Contribution	222
Batna	35	Coût	79
BATNA et alternatives	35	Coût total	189
Benchmark	101	Critère	101
Besoin	24	Critères objectifs	101
Brainstorming	90	Créativité	90
Calme	244	Créer des options	90
Carrière	178	Culture	299
Choisir qui fait la première offre	123	Difficile	244
Choix	90	Document	310
Coalition	288	Débriefing	332
Colère	277	Débriefing et apprentissage	332
Concession	134	Décision	57
Concessions intelligentes	134		

Repères transversaux

- Autonomie: charte éthique, page 3, puis pages de synthèse de chaque chapitre.
- Diagnostic: troisième page de chaque chapitre.
- Méthode du tome: quatrième page de chaque chapitre.
- Formulations: cinquième page de chaque chapitre.
- Ateliers: dixième page de chaque chapitre.
- Protection contre la manipulation: tome 1, chapitre 30; tome 6, chapitre 22; tome 7, chapitres 21 à 24.

Index des notions - partie 2 sur 3

Notion	Page	Notion	Page
Délai	200	Mesure	156
Détection	244	Mise en œuvre	321
En ligne	310	Multi-enjeux	167
Fond	277	Multipartite	288
Fournisseur	200	Médiation	233
Fournisseurs et achats professionnels	200	Neutralité	233
Futur	156	Norme	101
Garantie	189	Négociateurs difficiles	244
Gouvernance	222	Négociation au travail	211
Hiérarchie	299	Négociation interculturelle	299
Impasse	266	Négociation multi-enjeux	167
Incertitude	46	Négociation multipartite	288
Inclusion	288	Négocier en ligne et en hybride	310
Information	13	Négocier le processus	57
Intérêt	24	Objectif	13
Intérêts et positions	24	Offre	112
Justification	112	Offres en paquets	145
Levier	35	Option	90
Limite	46	Package	167
Marché	178	Paquet	145
Marge	68	Partenariat	222
Menace	255	Partenariats et associations	222
Menaces et ultimatums	255		

Repères transversaux

- Autonomie: charte éthique, page 3, puis pages de synthèse de chaque chapitre.
- Diagnostic: troisième page de chaque chapitre.
- Méthode du tome: quatrième page de chaque chapitre.
- Formulations: cinquième page de chaque chapitre.
- Ateliers: dixième page de chaque chapitre.
- Protection contre la manipulation: tome 1, chapitre 30; tome 6, chapitre 22; tome 7, chapitres 21 à 24.

Index des notions - partie 3 sur 3

Notion	Page	Notion	Page
Pause	266	Réserve	46
Point de réserve et zone d'accord	46	Résultat	332
Position	24	Révision	321
Première offre	123	Salaire	178
Priorité	24	Salaire et conditions de travail	178
Priorités et échanges	79	Signal	310
Processus	57	Sortie	222
Préférence	145	Sortir de l'impasse	266
Préparation	13	Stratégie	13
Préparer une négociation	13	Suivi	321
Qualité	200	Tactique	244
Question	68	Tiers	266
Recueillir l'information	68	Travail	211
Reformulation	266	Ultimatum	255
Relation	332	Valeur	79
Repère	112	Vente	189
Responsabilité	211	Zopa	46
Ressource	211	Échange	79
Retrait	35	Émotion	277
Risque	123	Émotions à la table	277
Rythme	134	Équité	101
Règle	57	Équivalence	145

Repères transversaux

- Autonomie: charte éthique, page 3, puis pages de synthèse de chaque chapitre.
- Diagnostic: troisième page de chaque chapitre.
- Méthode du tome: quatrième page de chaque chapitre.
- Formulations: cinquième page de chaque chapitre.
- Ateliers: dixième page de chaque chapitre.
- Protection contre la manipulation: tome 1, chapitre 30; tome 6, chapitre 22; tome 7, chapitres 21 à 24.

Fin du tome

Tome 4 - Négociation, accords et désaccords difficiles

Ce tome réunit la négociation raisonnée, la préparation du rapport de force, l'exploration des intérêts et la construction d'accords robustes.

Feuille de route personnelle

1. Choisir un chapitre immédiatement applicable.
2. Préparer une situation avec la méthode du tome.
3. Réaliser une première tentative à faible enjeu.
4. Demander un retour observable et noter les résultats.
5. Recommencer en modifiant une seule variable.
6. Vérifier vérité, autonomie, proportion et conséquences.

Le meilleur signe de maîtrise n'est pas que l'autre dise oui. C'est qu'il comprenne, puisse dire non, et choisisse en connaissance de cause.