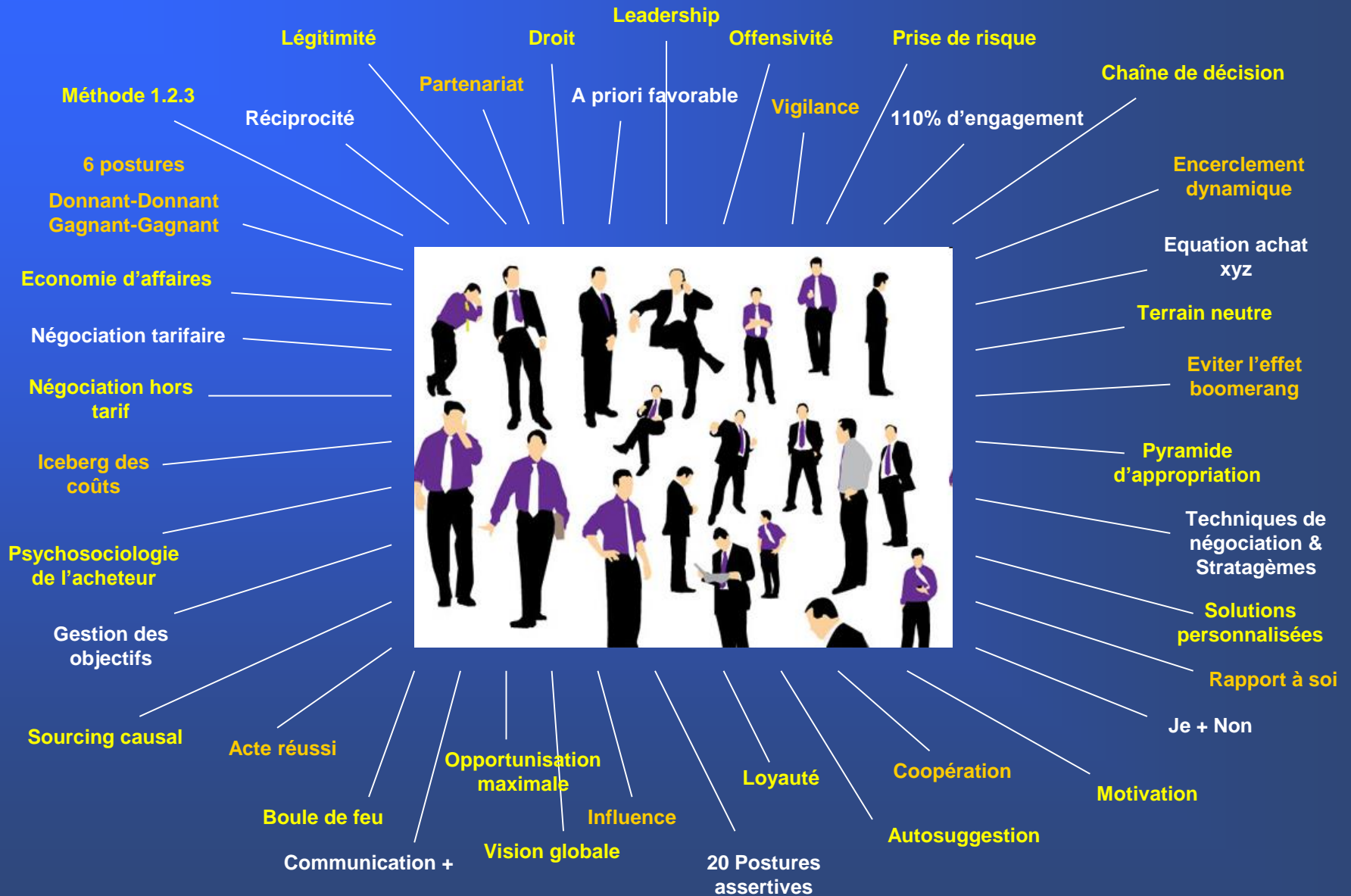


# 40 «points vitaux» en Négociation assertive



# La négociation assertive c'est le contraire de...

- ... La négociation agressive (être dur en affaires)
- ... La négociation douce ou passive (se laisser dominer)
- ... La négociation manipulatrice (ruse, stratagème, mensonge)
- ... La négociation perdante (laisser-faire par peur de perdre l'affaire)

# La négociation assertive intervient...

Lorsque la relation commerciale s'est brisée à un endroit donné. Elle doit permettre de ressouder le(s) point(s) critique(s) ou cassure(s) pour en faire ensuite l'un des aspects les plus solides de la relation commerciale. En cela...



... La négociation n'est pas un acte de vente basique mais un état d'esprit «solution» capable de résoudre les problèmes

... La négociation est à la fois un art et une science appliquée nécessitant compétence, expérience et maîtrise commerciale

... La négociation n'est pas une fin en soi

... Le bon négociateur ne négocie plus, il évite de proposer des offres imparfaites

... La négociation est l'un des meilleurs outils de fidélisation

# 1. Positionnement & Tests

## Esprit de la négociation d'affaires

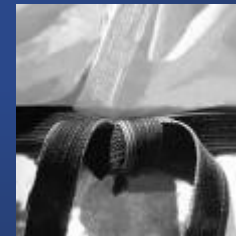
1. Elever son niveau de compétence  
pour éviter le rapport de force



2. Pas de combat inutile ni de  
techniques agressives



3. Dominer mentalement la  
situation



**La négociation assertive s'inspire du meilleur état  
d'esprit s'appliquant aux arts martiaux**

# Les fondamentaux de «l'esprit de négociation»

5 comportements à éviter

5 comportements à favoriser

Passivité

Paraître

Lâcheté

Inhibition

Normalisation

Assertivité

Relationnel +

Code de valeurs

Offensivité

Réciprocité

**Amont**  
Disposer d'un  
mental fort

Activité professionnelle

**Aval**  
Démontrer de la  
compétence terrain

# Se donner 4 premières lignes de conduite en Négociation assertive



# **Les 4 objectifs de la négociation assertive**

- 1. Eviter de se faire avoir**
- 2. Affirmer ses exigences légitimes**
- 3. Souder un lien commercial fort**
- 4. Mieux fidéliser**

**Pour concilier ces exigences, il faut sortir du formatage culturel. 3 tests permettent d'apprécier la mentalité dominante en négociation (test 1) ainsi que les réponses convenues d'avance (tests 2 et 3) indiquant les effets actuels de votre conditionnement personnel.**

# Avez-vous l'esprit de la négociation assertive ?

Test 1 : La négociation d'affaires c'est quoi pour vous ?

- A. Un rituel normal de marchandage entre vendeur et acheteur
- B. Forcément un coût économique, un effort à faire
- C. Une opportunité à saisir pour mieux fidéliser et ancrer l'échange
- D. Un rapport de force avec obligatoirement un vainqueur et un vaincu
- E. Une stratégie basée sur le calcul, la ruse et la Manipulation
- F. Un temps fort favorisant l'émergence de solutions
- G. Un moment de tension débouchant souvent sur le conflit ou le refus
- H. La nécessité d'une adaptation de l'offre à la demande et inversement
- I. L'occasion d'agir d'égal à égal pour favoriser un vrai donnant-donnant
- J. Un sens de l'improvisation inné pour retomber sur ses pieds

Quelle est votre équation en 5 points ?



# La réalité de la négociation d'affaires, c'est :

## B - C - F - H - I

- B. Forcément un coût économique, un effort à faire
- C. Une opportunité à saisir pour mieux fidéliser et ancrer l'échange
- F. Un temps fort favorisant l'émergence de solutions
- H. La nécessité d'une adaptation de l'offre à la demande et inversement
- I. L'occasion d'agir d'égal à égal pour favoriser un vrai donnant-donnant

Cette approche des affaires nécessite une mentalité ouverte et positive ainsi qu'une véritable synergie positive de moyens, comportements et attitudes, de nature à vous lisser continuellement vers le haut et le qualitatif

# TEST 2

Prenez 10 secondes maximum pour faire le test, sinon ça ne compte pas.  
Comptez le nombre de 'F' dans le texte suivant :

## Top chrono

++++  
FINISHED FILES ARE THE RE-  
SULT OF YEARS OF SCIENTIF-  
IC STUDY COMBINED WITH THE  
EXPERIENCE OF YEARS  
++++

# TEST 2

Combien avez-vous trouvé de «F» ? **1, 2, 3 !**

**Faux, il y en a 6 !**

**FINISHED FILES ARE THE RE-  
SULT OF YEARS OF SCIENTIF-  
IC STUDY COMBINED WITH THE  
EXPERIENCE OF YEARS**

L'explication est que... le cerveau ne peut traiter 'OF'.

Quiconque compte les 6 'F' du premier coup est un génie,  
4 ou 5 est plutôt rare, 3 est normal.  
Moins de trois, on change ses lunettes !

# TEST 3

Suivez les instructions et répondez aux questions une par une, aussi vite que possible, mais n'avancez pas avant d'avoir terminé la précédente.

## Combien font ?

$15+6$

$3+56$

$89+2$

$12+53$

$75+26$

$25+52$

$63+32$

$123+5$

**VITE ! PENSEZ À UN OUTIL ET À UNE COULEUR !**

# TEST 3

**Vous avez pensé à un **marteau rouge** ou **vert** ???**

**En occident, 98% de la population répond instinctivement 'marteau rouge'.  
Si ce n'est pas le cas, vous faites partie des 2% de la population dont l'esprit  
est assez indépendant et différent pour penser à autre chose.**

**Les 2 derniers tests prouvent combien nous sommes  
conditionnés à la source de nos raisonnements ! Pour s'en  
libérer, il va falloir redevenir autonome dans ses décisions et  
positions...**

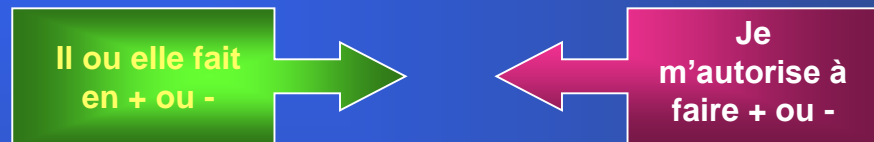
# RÉCIPROCITÉ



**C'est un droit légitime que  
de pouvoir pratiquer la loi  
du Talion en affaires !**

# RÉCIPROCITÉ

En affaires, la Réciprocité s'applique dans tous les cas sous forme de « loi du Talion » discernée



Dans tous les domaines...

Parler - Ecouter - Agir - Gestes - Postures - Donner  
- Rendre service - Aider - Fair play  
Affect - Dynamisme - Loyauté - Remerciement...

Mais aussi

Contrainte - Obligation - Blessure - Critique - Rejet  
Dureté - Fermeté - Mauvaise foi - Mensonge  
Attaque - Manipulation - Sanction - Méfiance...

Dans les affaires, le principe de réciprocité ressort de la nécessité d'une symétrie décisionnelle (**conditionnalité**) et comportementale (**même longueur d'onde**).

# Réciprocité

## Introduction

**Négocier ce n'est pas donner davantage  
mais donner autrement !**

Dans les affaires, le principe de réciprocité ressort de la nécessité d'une symétrie décisionnelle (conditionnalité) et comportementale (**même longueur d'onde**).

C'est également un **systeme de valeurs** imposant au vendeur comme à l'acheteur d'agir, de réagir, de proposer, de **s'exposer**, afin d'éviter que ne se développe la frustration, l'insatisfaction et/ou **la domination de l'un ou de l'autre**. La réciprocité permet, en outre, de préserver **l'intégrité et l'image professionnelle** de chacun des acteurs.



# 1. Appliquer la conditionnalité

Mettre sous condition ses décisions, positions, actions, engagements...

## C'est le refus

- Du caractère unilatéral
- De l'inconditionnalité
  - De la dominance

## C'est la recherche

- Du rapport d'égalité / équité
- De la contrainte suspensive
  - Du Donnant-Donnant

**Il s'agit de mettre en pratique le principe du «rien sans rien» afin d'éviter de se placer en position d'isolement, de subordination, de passivité, d'exploitation, de frustration et/ou d'insatisfaction...**

**En d'autres termes, mettre sous condition tout ce que l'on fait dans le domaine professionnel !**

# Réciprocité

- ✓ Introduction
- ✓ Rapport équilibré (Droit / Légimité)



**La réciprocité est dans l'acceptation équilibrée entre la nécessité collective (loi) et l'exigence individuelle (légimité)**

**En négociation, ne jamais craindre de sortir momentanément du champ règlementaire ou procédurier si celui-ci semble inadapté à la situation et/ou s'oppose à son propre discernement et/ou à une intuition fondée !**

# 2. Juste rapport Droit & Légitimité

Savoir imposer le discernement face à la normalisation

## DROIT

Invention humaine destinée à structurer et encadrer la vie en groupe

= **approche** collective ciblée mais **indifférenciée**

= **maillage législatif** (+)

= **encadrement** de l'espace libertaire (-)



**Tendance au conformisme - normativité - suivisme**  
**Egalitarisme - Indifférenciation**

## LÉGITIMITÉ

Demande naturelle et spontanée à l'échelle individuelle

= **approche** unitaire et **différenciée**

= **besoin de justice** (+)

= **besoin d'équité** (+)



**Esprit de responsabilité - Discernement**

**Equité - Différenciation - Retour aux 5**

**libertés :** liberté d'existence - liberté de choix - liberté d'action  
liberté d'expression - liberté de penser

La réciprocité en affaires suppose une demande constante d'égalité dans l'échange et le rapport relationnel en oubliant le statut, la hiérarchie et le formatage, sans quoi il existe toujours une peur et/ou une contrainte morale à agir avec légitimité.

# droit

## Les + et Les -

Rapport juridique formel et institutionnalisé à un moment **t** dans un espace **e** fondé sur l'essence de la vie en collectivité :

### Les (+) relatifs

1. **Règles, lois, usages, procédures, devoirs**, édictés au fil du temps par les gouvernants et les institutions afin de favoriser des rapports juridiques normatifs entre le système en place et la collectivité d'individus dans un cadre légal et commun d'**égalité**, d'**autorité**, de **discipline**, de **soumission**, faisant prévaloir l'intérêt général, (ordre public, valeurs sociétales), l'intérêt d'Etat (dogmes, morale religieuse, idéologie politique, conduite du pays...) ou des intérêts dominants (économie, privilèges, pouvoir, statut...).

### Les (-) absolus

2. Maillage législatif à tendance croissante interagissant sur les 5 grands espaces libertaires des conditions humaine et citoyenne :

**liberté d'existence - liberté de choix - liberté d'action**

**liberté d'expression - liberté de penser**

# Légitimité

Revendication spontanée, informelle et/ou naturelle d'un droit ou d'un devoir (sans référence juridique) fondée sur :

1. Attitude morale + position comportementale s'appuyant sur la conscience intime d'être dans le juste, le nécessaire, l'évidence.
2. Droit naturel issu de la conscience individuelle revendiquant la différenciation du cas traité ainsi que la prise en compte des intérêts particuliers de l'individu dans un cadre d'équité.
3. La légitimité revendique le plus souvent le recours à des valeurs profondes, principes de vie, affirmation positive de soi.



**Esprit de responsabilité dans les affaires**  
**Discernement appliqué dans les décisions**  
**Courage d'oser, de s'affirmer, de faire...**

# 3. Eviter le rapport du fort au faible

Tout découle en fait de la personnalité du sujet

1. Niveau d'inhibition  
(biochimie du cerveau + Psychologie)
2. Intensité des besoins humains
3. Caractères génétiques / Phénotype
4. Statut social / Education / Culture



+ ou -

Puissance mentale  
Force physique  
Métabolisme



## Vraie Dominance Masculinité (animus)

s'exprime via

Vigueur, énergie, fermeté de caractère  
détermination, agressivité, ambition  
Mais aussi : autorité naturelle, charisme  
courage, **proactivité**, réussite

Prise de risque, exposition personnelle  
indépendance, esprit de responsabilité  
confiance en soi, besoin d'estime de soi  
Assertivité

**Leadership**



## Fausse Domination Hiérarchie sociale

s'exprime via

Statut, niveau social et/ou rôle hérités  
beauté, apparence / look, richesse  
pouvoir, intelligence, éducation, diplôme  
compétence, expérience, **activisme**

**Formatage**, normalisation, discipline  
autoritarisme, respect des règles  
besoin d'identification et de valorisation  
Agressivité & Manipulation

**Nomination, Titre**



## Etre dominé(e) Féminité (anima)

S'exprime via

Faiblesse physique, socialisation,  
obéissance, affection, bonne manière  
Mais aussi : complexe, dépendance  
vitale/financière, peur, **réactivité**, échec

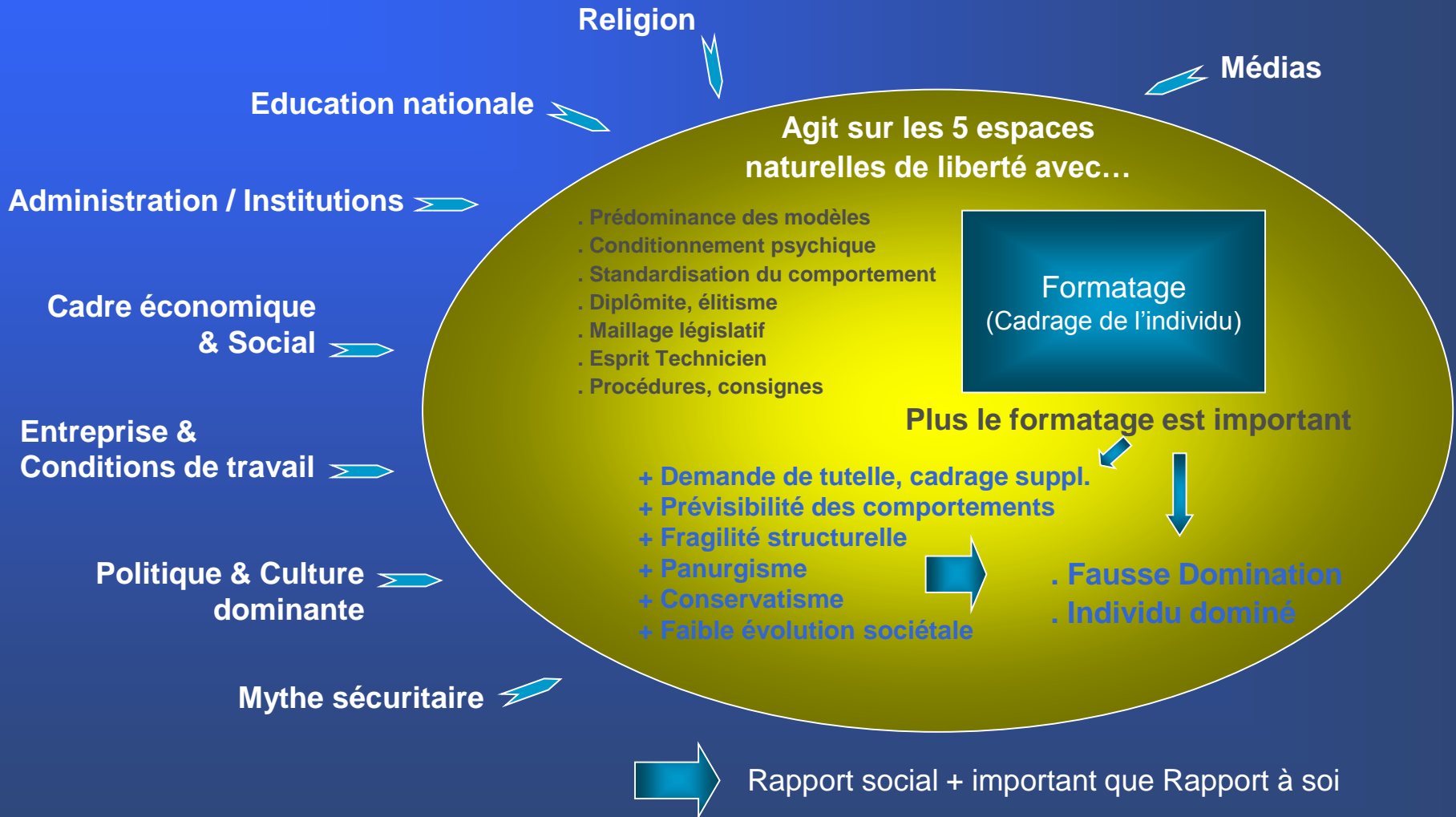
**Prudence**, décision difficile  
dépendance, docilité, soumission, routine  
besoin d'appartenance et de sécurité  
Passivité & Manipulation

**Suivisme**

Les statuts dépositaires d'un pouvoir sont garants de l'ordre et de la hiérarchie mais sont aussi la source de la plupart des déviances en société et dans les relations humaines

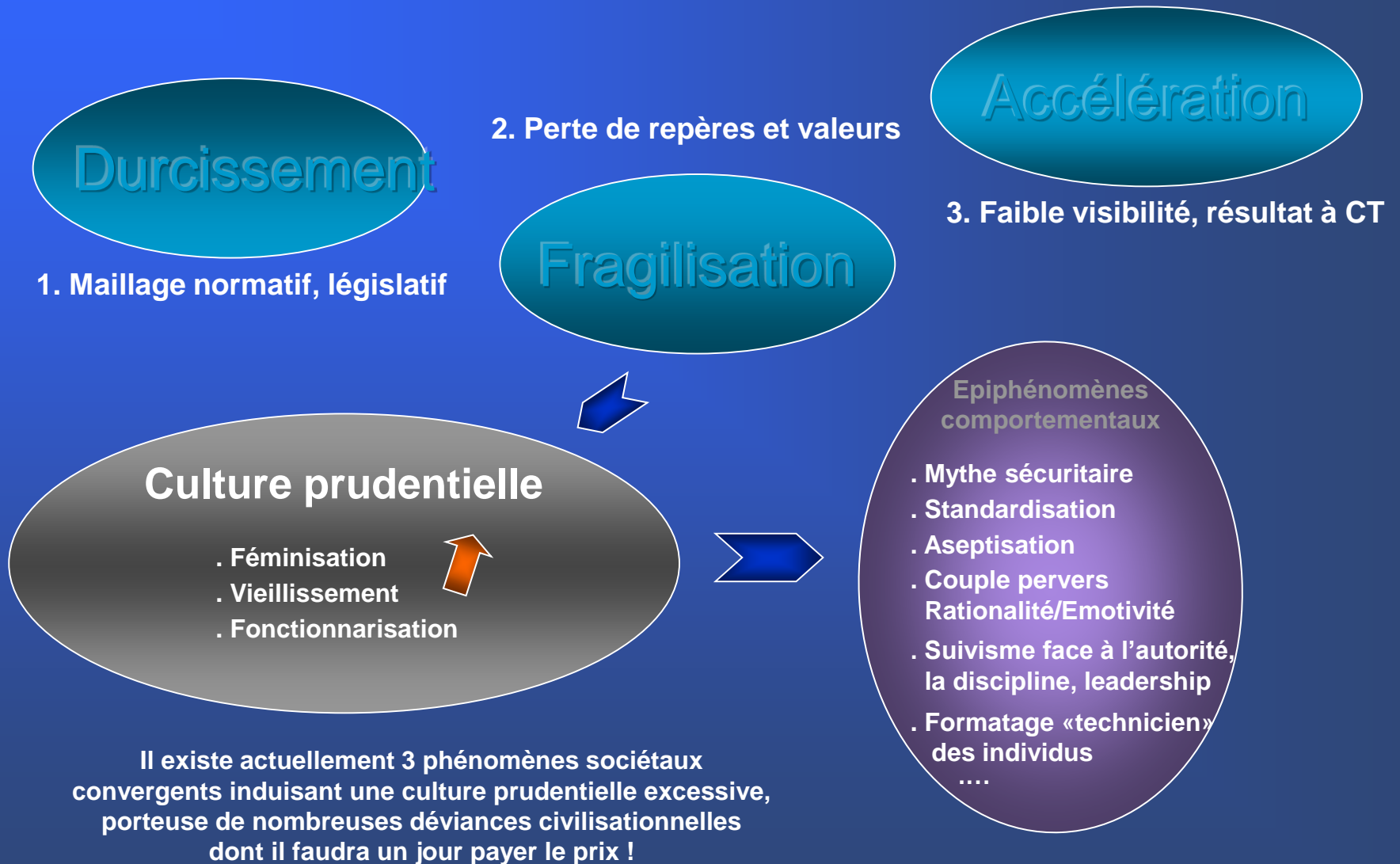
# 4. Se méfier du formatage

Approche culturelle et éducative consistant à façonner insidieusement l'esprit humain, les modes de pensée et le comportement, sachant que chaque grande institution tend naturellement à verrouiller son emprise sur l'individu.



# Se méfier de la culture prudentielle

## Tendances lourdes en Occident





# 5. Pratiquer la vigilance et l'*a priori* favorable

Face à une grande diversité et forte variabilité des comportements humains, plutôt que de la confiance en affaires mieux vaut montrer en toute circonstance :

## Vigilance

- . Avoir un radar qui tourne constamment à 360°
- . S'attendre à tout moment à un retournement de situation
- . La trahison provient toujours des gens des cercles les plus proches

## *A priori* favorable

- . Voir l'individu comme un(e) allié(e)
- . Carte blanche jusqu'à preuve du contraire
- . Méthode 123 (ou autre) appliquée à l'individu qui franchi la ligne blanche
- . Rupture du deal = personne «brûlée» définitivement

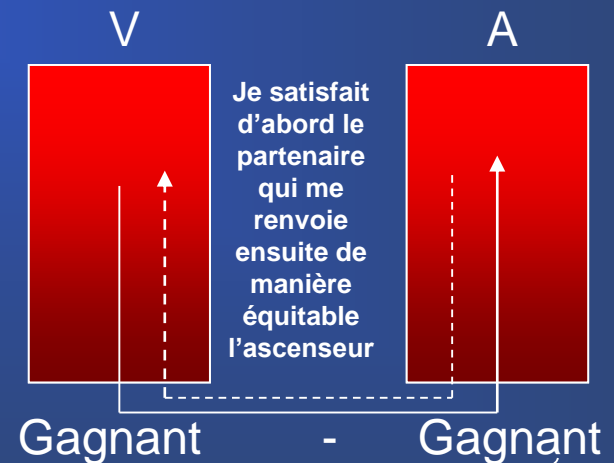
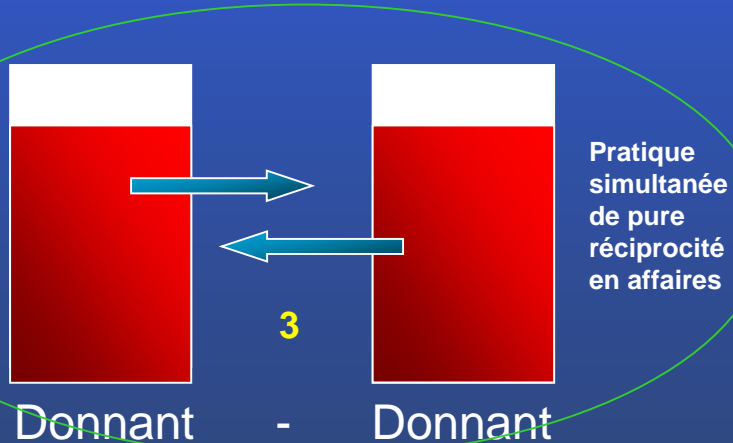
**Se rappeler que ce sont toujours les proches qui trahissent (et non les ennemis)  
hormis, en général, les ascendants (parents) et les descendants (enfants)**

# 7. Pratiquer à minima le Donnant-Donnant

2 mauvaises (négociation douce et dure) et 2 bonnes....



**Négociation douce - Négociation dure**



**Négociation Partenariale**

# Négociation partenariale

## 15 commandements pour le Donnant-Donnant et le Gagnant-Gagnant

1. Les participants sont là pour résoudre un différend ou une adéquation à un besoin
2. L'objectif est coopératif en vue de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace
3. S'obliger à traiter séparément les questions de personne et le différend
4. Etre doux et respectueux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend
5. Avoir un a priori favorable mais rester vigilant sans confiance ni défiance
6. Se concentrer sur les intérêts en jeu et pas seulement sur les positions
7. Etudier avec lucidité et objectivité les intérêts en jeu
8. Eviter d'avoir des exigences minimales
9. Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel
10. Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir
11. Remettre, si nécessaire, la décision à plus tard
12. Exiger l'utilisation de critères objectifs avec un résultat indépendant du rapport de force
13. Rester ouvert aux raisons et aux arguments du partenaire
14. Céder sur les faits et principes objectifs mais jamais sous la menace ou la pression
15. Avoir toujours le souci de la vision globale, du court, moyen et long terme

# Il existe 7 Règles en affaires

pour une pratique normale et régulière de la réciprocité

- 1. Contact = équ.....
- 2. Faire = val.....
- 3. Accord = eng.....
- 4. Préfinancement = aco.....
- 5. Délai de livraison = dél.....
- 6. Effort consenti = con.....
- 7. Disponibilité = rép...

# Règle N° 1

## Favoriser la recherche d'équité

La recherche d'équité dans l'échange est le point de départ et d'arrivée de toute bonne négociation. Sans équité, il existe forcément un ou plusieurs perdants. Pour favoriser l'équité, il est nécessaire d'appliquer la réciprocité positive qui conduit obligatoirement aux 2 positions suivantes :

- **Donnant-Donnant** = Réciprocité neutre ne créant ni gain ni perte après un effort mutuel équilibré (=)
- **Gagnant-Gagnant** = Réciprocité positive (sur-effort, oblation) créant un gain supplémentaire en faveur de chacun des partenaires (+)

**Suppose : de ne pas se laisser intimider, de ne pas jouer petit bras, de ne pas craindre de pratiquer les mêmes méthodes que l'autre, de renvoyer l'ascenseur...**

# Règle N° 2

## Faire quelque chose ou Donner son temps = Contre-valeur d'échange

A toute allocation de temps, rendez-vous, conseil utile, réalisation d'un travail, concession lambda, service rendu... doit correspondre une valeur ou une contre-valeur d'échange :

- **Monétaire ou économique** (commande, prix, paiement, compensation...)
- **Effort proportionné** (faire à l'identique, implication de même importance, engagement, promesse...)
- **Personnelle** (intérêt, satisfaction, écoute, disponibilité par le temps...)
- **Sociale ou morale** (dette morale, obligation, devoir...)

**Suppose : de ne jamais donner son temps sans envisager un retour direct ou indirect, (même mineur), une réponse claire sur l'enjeu ou la question posée...**

# Règle N° 3

## Accord = Engagement ferme

Tout accord, commande, contrat, deal, doit être immédiatement accompagné **d'engagements fermes** ou de **preuves tangibles** de la part de l'acheteur (position officielle, signature, paiement partiel, parole donnée, termes contractuels précis...) afin de consacrer le caractère définitif et impliquant de l'opération en cours.

**Suppose : de ne pas accepter de report d'engagement supérieur à quelques jours, se laisser bercer par de vagues promesses ou encore faire confiance en laissant à l'autre la bride sur le cou...**

# Règle N° 4

## Préfinancement = Acompte

A toute action en réalisation d'accord ou de commande nécessitant un préfinancement spécifique de la part du vendeur ou du fournisseur (achats, approvisionnements, travail effectif...) doit correspondre un **acompte** ou un **règlement partiel** adapté de la part du partenaire (client, acheteur, consommateur...), afin d'accompagner la charge financière directe ou indirecte affectée au démarrage et/ou à la réalisation de l'opération en cours.

**Suppose : de ne pas accepter de paiement unique ultérieur surtout si celui-ci est décalé dans le temps (30, 45, 60 jours), car il faut entre temps payer les facteurs physiques (achats courants, fournitures...) , financiers (crédit, emprunt, TVA...) et humains (salaires...).**



# Règle N° 5

## Délai de livraison = Délai de paiement

A tout **délai de livraison**, mise à disposition, date de réalisation, doit correspondre un **délai de paiement** adapté et/ou symétrique dans le meilleur des cas.

**Suppose** : de se référer à la règle n°4 (acompte ou paiement partiel) pour toute livraison partielle. Toute livraison unique ou finale doit être le déclencheur du délai de paiement (immédiat ou différé selon accord). Le mieux consiste alors à fixer une date précise de règlement avec ses modalités.

# Règle N° 6

## Effort consenti = Contrepartie adverse

A tout effort, réduction, concession allouée, doit correspondre une **contrepartie adverse** proportionnée. C'est la base même de la bonne négociation que celle-ci soit Donnant-Donnant ou Gagnant-Gagnant.

Sans contrepartie, c'est le rapport de force qui s'installe, le rapport dominant/dominé ou la manipulation qui prévaut, générant alors obligatoirement un gagnant d'un côté et un perdant de l'autre.

**Suppose : d'avancer dans la négociation en demandant (voire exigeant) à chaque concession faite, un équilibrage de l'effort au risque alors de devenir perdant ou frustré au final. Toutes les formes de contrepartie sont possibles.**

# Règle N° 7

## Disponibilité = Réponse précise

A toute **disponibilité** consacrée par le temps (rendez-vous, entretien, démonstration, visite, information, offre, proposition...) doit correspondre une **réponse précise** de la part du partenaire (oui, non, motif du refus ou de report, intérêt ou désaccord...), quelle que soit la position prise.

**Suppose : de ne jamais laisser filer la relation créée vers un «rien du tout» et/ou laisser s'établir un flou plus ou moins artistique. Il s'agit là d'une exigence professionnelle majeure que de toujours voir clair dans l'échange afin de pouvoir prendre ensuite les bonnes décisions (éviter de s'entêter dans une voie sans issue, perdre son temps, quiproquo, entretenir de faux espoirs...).**

# OFFENSIVITÉ

The background of the slide is a close-up, high-angle shot of water ripples. The water is a deep, vibrant blue, and the ripples create a complex, concentric pattern of light and dark blue tones, radiating from a central point. The lighting is soft, highlighting the texture of the water's surface.

**Prendre des initiatives dans la négociation permet de toujours garder la main !**

# L'offensivité en affaires c'est quoi ?

- A. Montrer de l'agressivité commerciale
- B. Vouloir toujours être le premier, le leader parmi ses concurrents
- C. Savoir rebondir sur les situations
- D. Prendre des initiatives, déroger aux habitudes, créer des ruptures
- E. Harceler son partenaire jusqu'à obtenir les concessions voulues
- F. Prévoir un plan d'attaque précis et s'y tenir
- G. Démontrer constamment de la proactivité
- H. Préférer le gagnant/perdant (en sa faveur) plutôt que le donnant-donnant
- I. Ne pas craindre d'affronter l'inconnu ou l'adversité avec courage
- J. Chercher à créer par soi-même un climat de confiance

Quelle est votre équation en 5 points ?

# L'offensivité en affaires, c'est :

## La bonne équation

**C - D - G - I - J**

- **C. Savoir rebondir sur les situations**
- **D. Prendre des initiatives, déroger aux habitudes, créer des ruptures**
- **G. Démontrer constamment de la proactivité**
- **I. Ne pas craindre d'affronter l'inconnu ou l'adversité avec courage**
- **J. Chercher à créer par soi-même un climat de confiance**

**Plus l'individu est offensif, plus il est porté par le mouvement et moins il fait d'efforts difficiles**

# OFFENSIVITÉ

**Pour avoir l'esprit offensif en affaires,  
plusieurs postures mentales s'imposent...**

- 1. Associer volonté et changement**
- 2. Influencer le déroulement des choses**
- 3. Prendre la dominance**
- 4 . Avoir un temps d'avance**

**Mais d'abord...**

**Oser prendre des initiatives (leadership)**

# 1. L'Offensivité c'est d'abord affirmer un Leadership

- . **Le vainqueur est celui qui agit.**  
Le perdant est celui qui réagit.
- . **Le vainqueur voit une solution à chaque problème.**  
Le perdant voit un problème dans chaque solution.
- . **Le vainqueur a toujours une proposition.**  
Le perdant a toujours une excuse.
- . **Le vainqueur dit «laissez moi faire ceci pour vous».**  
Le perdant dit «ce n'est pas mon affaire».
- . **Le vainqueur dit «ce n'est pas facile, mais c'est possible».**  
Le perdant dit «c'est peut-être possible, mais c'est trop difficile».
- . **Le vainqueur est toujours disponible et passionné.**  
Le perdant est toujours surchargé.

*Source : CRECI Consultants*



## 2. L'offensivité c'est ensuite influencer le déroulement des choses



**Anticipation**

**+ Renseignement**

**+ Passage à l'acte volontariste**

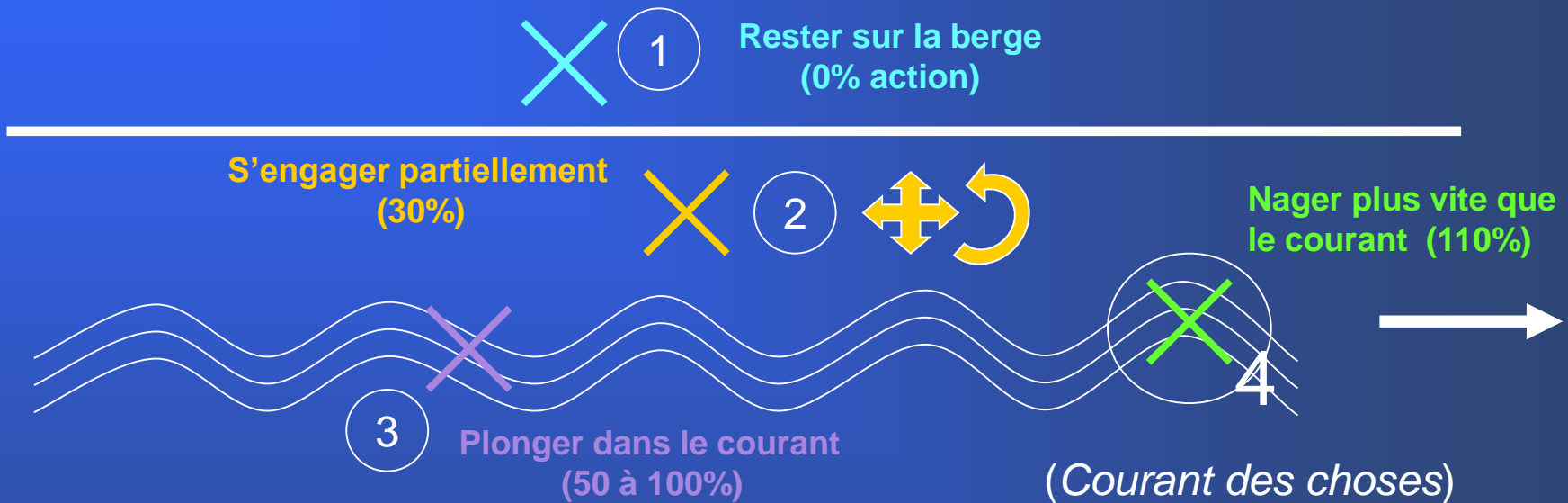
**+ Engagement à 100% et plus...**

**=**

**Temps d'avance sur la situation de façon à mieux la contrôler**

# ...En nageant plus vite que le courant

Pour dominer une situation en mouvement, il existe 4 possibilités :



Celui ou celle qui joue «petit bras» de manière trop prudentielle par crainte du risque a toutes les chances de stagner, galérer, induire l'échec, être insatisfait(e) à terme. En fait, la prise de risque dans la maîtrise est le meilleur antidote contre l'échec et l'accident de parcours. Plus le risque est accepté et maîtrisé (compétence, expérience...), plus il conduit à la plénitude et à la qualité des actions menées et... inversement !

# ...En appliquant la chaîne de décision - action

5 temps à respecter pour favoriser l'action réussie :

**1. Temps de la réflexion**

S'informer le plus complètement possible en restant ouvert(e) et en prenant en considération tous les avis et conseils utiles qu'ils soient favorables, critiques ou hostiles

**2. Temps de la décision**

Trancher et prendre une position claire (oui, non, plus tard, jamais, de telle manière...) et s'y tenir jusqu'à preuve objective du contraire

**3. Passage à l'acte**

«Plonger dans l'action» en restant étanche à toute forme de «bons conseils» et mots négatifs de la part des proches afin d'éviter que le doute ou l'acte manqué ne s'installe.

**4. Temps de l'action**

«Bloquer le cerveau et tirer sur les bras» durant toute la durée de l'engagement en évitant de penser aux conséquences de la décision et en agissant à 100% et plus (sauf constat objectif d'une erreur flagrante)

**5. Temps du débriefing**

Evoquer clairement le résultat obtenu, les points forts, les problèmes rencontrés, les erreurs de parcours. Tirer les leçons de la chaîne de décision - action

# Acte manqué - 1/2

Il s'agit d'une «Torsion mentale» non consciente, d'une désynchronisation entre le volontarisme ou le désir de faire quelque chose de précis et le constat d'un passage à l'acte entraînant un résultat inverse.

Malgré la lucidité et l'intelligence du sujet, l'acte manqué résulte d'un terrain psychologique fragilisé, vulnérable, influençable, à partir d'un lent conditionnement psychique, de suggestions récurrentes ou d'une autosuggestion parasite, agissant sur le terrain du subconscient (théorie des flux neuronaux).

L'acte manqué est également souvent associé à une charge émotionnelle que «réveille» certains mots «négatifs», visions déstabilisantes ou paroles anodines de nature culpabilisante de type :

- . «si je fais ça, je suis sûr(e) de me prendre un râteau (professionnel)»
- . «fais attention à ne pas te casser une jambe (au ski)»
- . «ne roule pas trop vite, tu vas avoir un accident (sur la route)»

L'effet nocif de ce type de «virus mental» est de pervertir insidieusement et négativement le traitement raisonné et volontariste de l'individu dans son rapport avec la réalité, par l'influence subconsciente ou consciemment inhibante d'une suggestion ou d'une pensée de sens contraire. En cela :

**Le négatif virtuel induit le négatif réel**

.../...

# Acte manqué - 2/2

**En résumé, l'acte manqué repose en partie ou en totalité sur**

- . Un esprit conditionné et/ou mal affirmé,
- . Un mal-être ou une insatisfaction chronique,
- . Une vision négative ou pessimiste de l'avenir,
- . Un doute permanent sur soi et/ou sur les conséquences possibles,
  - . Une fixation trop forte sur les problèmes ou les obstacles,
  - . Une volonté sans véritable désir ni forte motivation,
- . Un faible engagement de soi ou une participation trop timorée,
  - . Une relation non positive à l'environnement et/ou aux autres,
  - . Une «praticité» ou une compétence insuffisante,
- . Un manque de discernement ou de lucidité dans l'action menée,
  - . Une prise de décision difficile ou inadéquate,
  - . Un passage à l'acte difficile ou hésitant,
- . Une faible résistance aux difficultés et aux épreuves.

# Acte réussi

## 5 priorités pour réussir ses actions

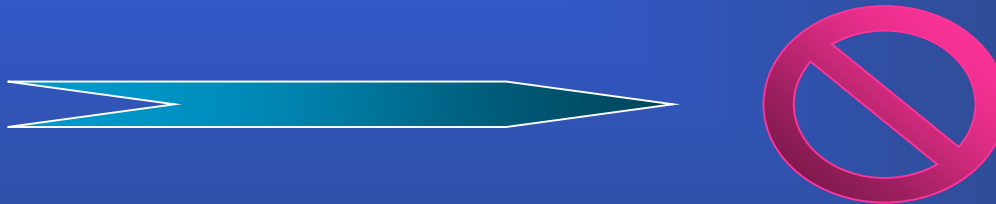
- . Vivre par soi-même la réalité (expérimenter, oser, pratiquer...)
- . Vidanger ses frustrations et ses tensions (purge au quotidien)
- . Activer un moteur constant de motivation (via un faisceau d'objectifs)
- . Décider par soi-même (rester étanche aux avis des autres)
- . S'engager pleinement dans le passage à l'acte (bloquer le cerveau...)

## Cercle vertueux de l'action réussie

- . Définir des objectifs précis et réalistes (Gestion des objectifs)
- . Prendre des décisions claires (Chaîne de décision-action)
- . Sortir du cercle prudentiel (Risque maîtrisé)
- . Apporter par soi-même les solutions (Confiance en soi)
- . Créer une relation heureuse avec soi-même (Bonne Action, Plaisir)
- . Vivre avec modestie et humilité la réussite («Je» naturel et authentique)

### 3. L'offensivité, c'est aussi s'exposer personnellement

- . Faire face au danger
- . Combattre le risque par le risque maîtrisé

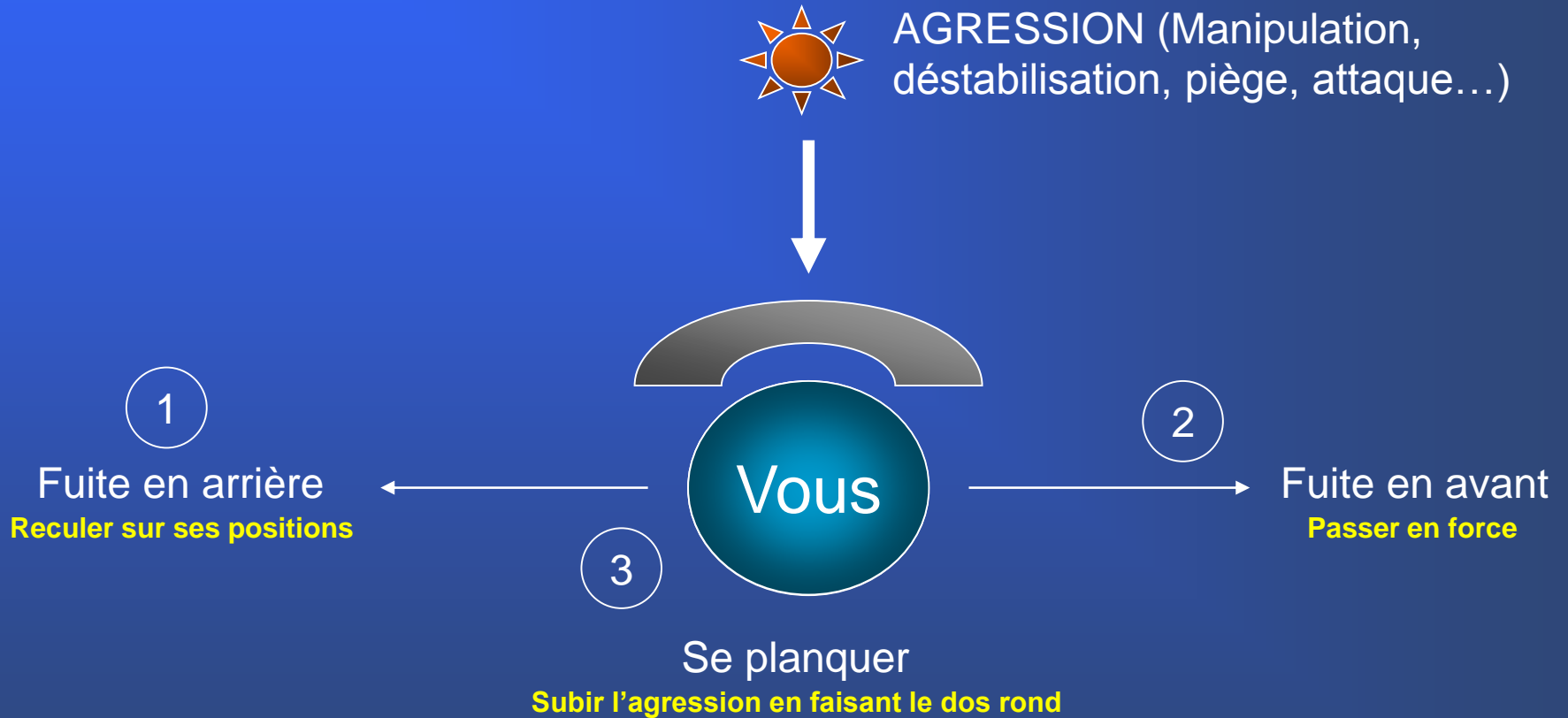


Pour se sortir d'une situation piégée ou hostile, le mieux consiste à foncer vers l'adversité au lieu de l'éviter ou de la fuir (peur prudentielle).

Il s'agit de prendre le «taureau par les cornes» ou de «faire contre-feu» en déstabilisant la source de l'attaque qui ne l'avait pas prévu ainsi !

# Boule de feu

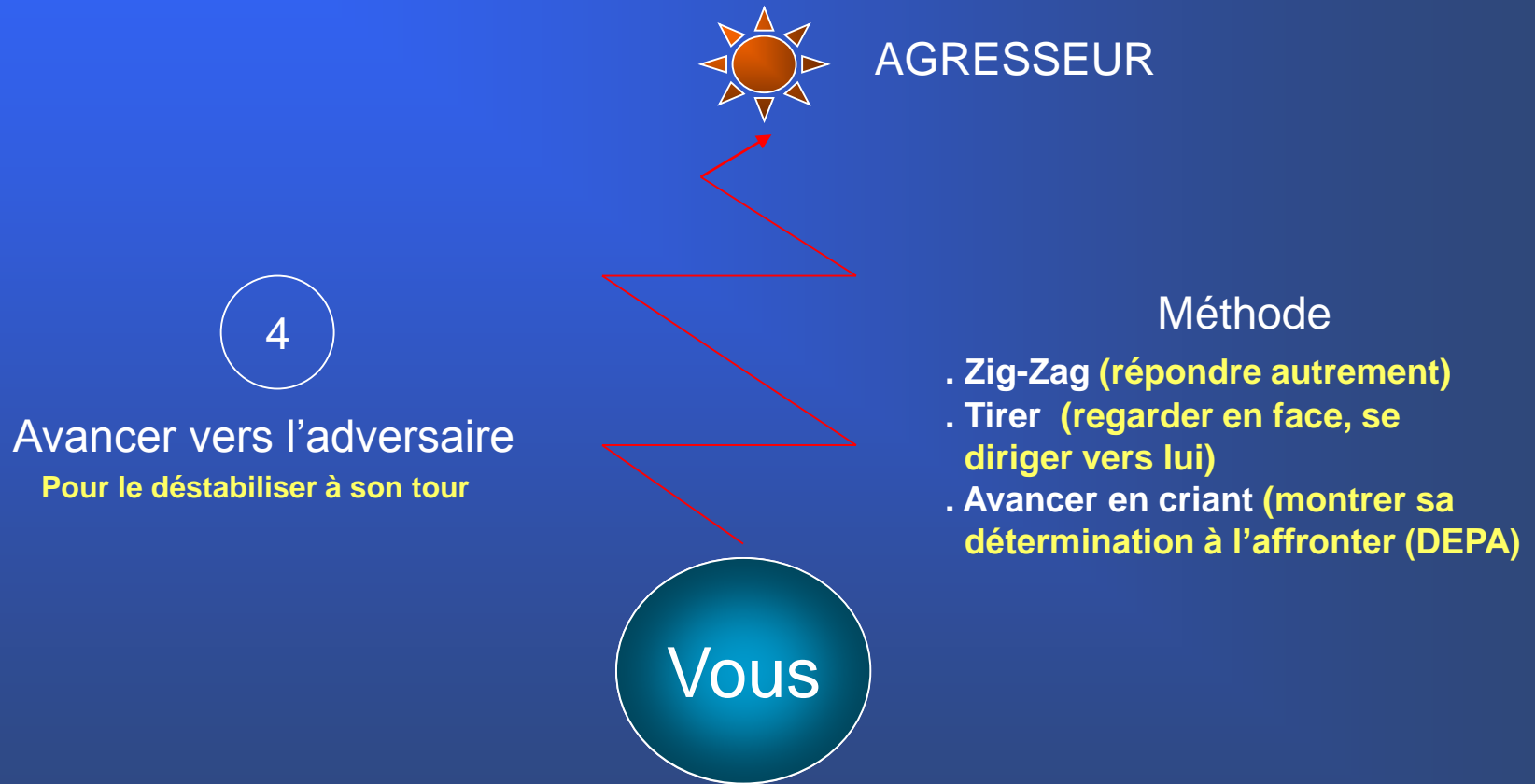
## 3 mauvaises manières de faire face à la menace





# Boule de feu

Retourner la situation en prenant l'initiative

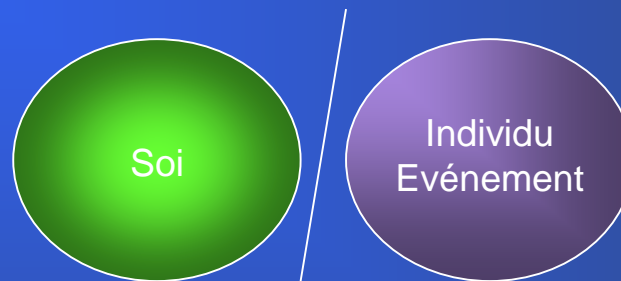


# 10 fondamentaux de la culture du risque

## La culture du risque se caractérise par :

- . Une maîtrise ou une compétence dans l'activité exercée
  - . Un engagement complet et volontariste
  - . Le refus de l'acte manqué
  - . La certitude de réussir par une forte confiance en soi
- . L'affrontement avec la réalité (prendre le taureau par les cornes)
- . Une détermination qui se nourrit des obstacles et des épreuves
- . Un discernement qui sait mesurer les vraies limites du risque
- . Un renseignement adéquat afin d'éviter les pièges et erreurs
  - . La capacité de décider de manière autonome
  - . Une vigilance permanente

# 4. L'offensivité c'est également opportunistiser au maximum la situation



Il s'agit de savoir rebondir sur un moment tangentiel (rencontre, présence, disponibilité, proximité...) dont la durée de vie est souvent très courte (quelques secondes ou minutes).

**C'est l'art de maîtriser l'hyper-présent !**

# Opportunisation maximale

Il ne suffit pas d'être grand, fort, beau, riche, intelligent et compétent pour réussir. Il faut également savoir rebondir opportunément sur les situations qui se présentent dans l'instant...

## ■ 3 Lois naturelles

(ce qui fait la différence entre les individus)

### 1. Sélection naturelle (Charles Darwin)

Théorie évolutive = Primauté de l'inné = Loi du plus fort

### 2. Fonction crée l'organe (JB Lamarck)

Théorie transformiste = Primauté de l'acquis = Loi du mieux adapté

### 3. Opportunisation maximale (Monthome)

Théorie des effets tangentiels = Primauté de l'instant  
= Loi du changement continu

**Souvent la réussite, la chance, les rencontres décisives, sont associées à des décisions non raisonnées par avance, non prévues ni calculées. Les événements imprévus que l'on saisit dans l'instant (hyper présent) sont souvent porteurs des plus grands changements dans la vie des hommes !**

# Sourcing causal

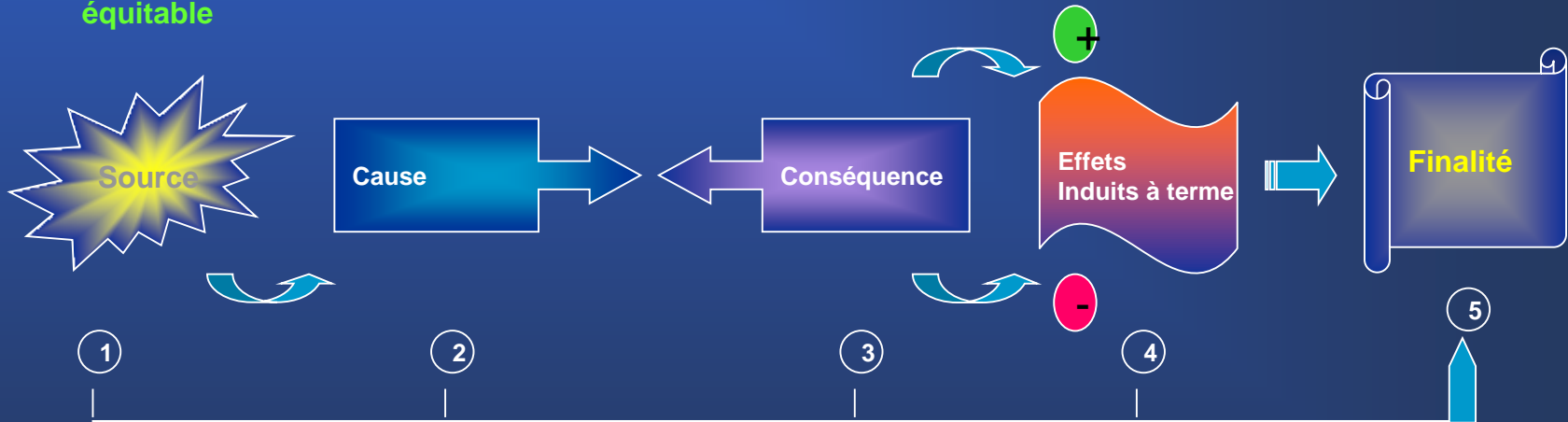
L'analyse juste et sage d'une situation ne doit pas se limiter uniquement aux aspects visibles : relation binaire (et, ou, mais...), manichéiste (bien, mal) ou duale (cause = conséquence) mais essayer de comprendre ce qui a motivé la cause et vers quoi se dirige l'ensemble des faits ou de la situation. C'est cela le véritable discernement et l'esprit de responsabilité dans la décision à Prendre ou la conduite à tenir...

## Relation binaire (causalité)



## Relation de sourcing causal

Approche complète et équilibrée



Toute cause est forcément générée par l'existence amont d'une source (objet, individu, contexte, événement, personnalité, émotion, décision, comportement...). Si la nature de la source influence directement la cause, chacune des 5 étapes influencent également le sens de la finalité, c'est-à-dire le principal ! (Monthome)

# 5. L'offensivité c'est encore être loyal(e) dans l'engagement

La loyauté repose toujours sur un code de valeurs et s'applique, en général, dans un cadre d'action et/ou un cercle précis de relations favorisant :

- Le respect assidu de certains principes de vie
- L'acceptation de règles précises et contraignantes
- La non trahison de ceux qui vous font confiance
- La manifestation de l'intégrité, honnêteté, abnégation
- Dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit
- Assumer avec clarté ses choix et ses décisions
- Manifester du courage et respecter le courage d'autrui
- Influencer ses proches mais ne pas les manipuler
- Affronter l'adversité sans craindre le risque pour soi-même
- Rester ferme et intransigeant sur l'éthique au sein du groupe

 Individu sur qui l'on peut compter

# Dilemme de la loyauté - 1/2

Dans une situation ambiguë ou délicate, 2 postures possibles :

## 1 : tromper la confiance d'autrui...

- Avouer par faiblesse pour soulager sa conscience
- Ne rien dire du tout par peur des conséquences
- Mentir peu ou prou sur ses actes, cacher des infos par lâcheté
- Agir sans état d'âme, amoralité
- Utiliser un prétexte fallacieux en vue de manipuler
- Sous-dimensionner le problème pour se donner bonne conscience
- Faire preuve d'amnésie lacunaire sur les faits douteux
- Mystifier l'autre en racontant un «mytho», une histoire
- Se cacher opportunément derrière la loi ou le règlement
- Evoquer de grands principes «fumeux» pour se dédouaner

➤ Individu peu sûr(e), pas d'honnêteté intellectuelle

# Dilemme de la loyauté - 2/2

... Ou faire preuve d'intégrité et d'honnêteté intellectuelle, selon sa conscience, en assumant toutes les conséquences de ses actes :

- **Montrer de la transparence**
  - **Ne pas hésiter à aller soi-même au coeur des sujets sensibles**
  - **Dire la vérité utile par esprit de responsabilité**
  - **Ne rien dire pour protéger courageusement autrui**
  - **Répondre uniquement selon 2 principes :**
    - . **A question précise, réponse précise**  
**Pas de demande de précision = pas d'information donnée**
    - . **Surinformer pour «noyer le poisson»**  
**mais jamais communiquer sur l'essentiel**
- **Individu loyal agissant avec discernement**



# Esprit de Coopération

Agir de manière conjointe pour la réalisation d'un objectif donné

- Partenaire et non adversaire (climat de confiance)
- Ne pas chercher à changer l'autre
- L'affectif occupe plus de place (ou autant) que le rationnel
- S'impliquer à titre personnel (preuves de bonne volonté)
- S'accorder en recherchant des arrangements
- Respecter le format de pensée et les opinions d'autrui
- Adapter son comportement au style de l'échange
- Imaginer des solutions communes
- Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions
- Eviter les termes négatifs et les positions «non négociables»

 **Démontrer sa bonne volonté en faisant les premiers pas**

# Contexte pour créer un climat de confiance

Les relations humaines c'est comme la météo, mieux vaut un ciel bleu et ensoleillé qu'un temps tristounet ou glacial !

- **Emettre constamment de signes de reconnaissance** (signe d'assentiment, postures et gestes ouverts, regard droit et chaleureux, sourire, proximité...)
- **Rester simple, naturel(le) et respectueux(se) d'autrui**
- **Laisser parler sans couper la parole, pratiquer l'écoute active**
- **Utiliser régulièrement des mots positifs, bienveillants**
- **Etre clair(e), précis(e), ferme, dans ses propos**
- **Garder l'esprit libre et indépendant sans essayer de plaire/séduire**
- **Donner des informations utiles, intéressantes**
- **Savoir prendre l'initiative dans la relation**
- **Se montrer constamment tolérant(e) et ouvert(e) au dialogue**
- **Respecter la parole donnée (**micro-engagement**)**



**Etre tout le contraire de l'individu «lourd», agité, rusé, distant...**

# Micro-engagement

Il n'y a que 2 façons de favoriser la confiance : prouver sa fiabilité dans la durée ou créer artificiellement des conditions de crédibilité à savoir : promettre et tenir sa promesse à la lettre...

- **Contexte d'utilisation**
  - A l'occasion d'un oubli ou d'une demande non prévue
- **Principe**
  - . Micro (petit/faible)
  - . Engagement (promesse de faire ou d'envoyer un «objet»)
- **Méthode**
  - . 24H si possible (le lendemain)
  - . Horaire précis (pas plus de 10 mn avant ou après)
  - . Objet précis de l'engagement (ni plus ni moins)
  - . Petit mot d'accompagnement (comme convenu, bonne réception...)

Une autre technique assertive consiste à ne pas oublier de passer un coup de fil, de temps en temps et sans aucune arrière-pensée commerciale, simplement en demandant si tout va bien (à la suite d'une livraison par exemple). L'appel ne doit durer que 30 à 60 secondes en s'interdisant de répondre à d'autres questions ou à demander quoi que ce soit d'autre. Dans ce cas, proposer de rappeler plus tard en justifiant d'un rendez-vous imminent. Avoir un vrai rôle de partenaire qui «vient juste aux nouvelles» redore le blason commercial de celui ou de celle qui appelle toujours, par déformation professionnelle, pour demander quelque chose !

# Méthode 1-2-3

Elle se pratique en cas d'émergence de tension, conflit, agression verbale, critique, tentative de déstabilisation, gestion de crise, tromperie...

- 1<sup>re</sup> fois - Accuser le coup - Montrer de la tolérance
- 2<sup>e</sup> fois - Expliciter clairement la situation  
Utiliser la méthode DEPA
- 3<sup>e</sup> fois - Mise en œuvre de la frappe

1. Ne montrer aucune agressivité mais faire comprendre (regard, posture...) que cela ne plaît pas. Tout le monde à le droit de faire une erreur !

3. Fort d'une première tolérance en 1 et d'un avertissement explicite en 2, «frappe» sans état d'âme et de la manière exacte dont cela a été annoncé

# Phase 2 - Méthode DEPA

Cette étape est déterminante pour stopper la montée en puissance des incorrections, violences, incivilités, manque de respect, provocation...

Toujours pratiquer dans l'ordre indiqué et en 4 temps :

- **1. Décrire les faits** (Etre ferme, précis et concis pour fixer objectivement le décor)
  - . De quoi s'agit-il ? - Ne citer les faits rien que les faits
- **2. Exprimer ses sentiments** (Evacuer son humeur en parlant franchement)
  - . Réduire la tension interne - Dire exactement ce que l'on ressent
- **3. Préciser les conséquences** (informer l'autre sur le risque encouru)
  - . Indiquer avec fermeté et conviction ce que vous allez faire en cas de 3<sup>e</sup> tentative (deal moral entre lui et vous)
- **4. Annoncer une solution** (Etre positif et magnanime)
  - . Engagement personnel sur l'effort à accomplir pour éviter le retour d'une telle situation (s'impliquer dans la solution)
  - . Accorder une porte de sortie honorable à l'autre (en se disant co-responsable de ce qui s'est passé de façon à atténuer la culpabilisation et/ou l'esprit de vengeance de l'autre)

**Naturellement si l'autre continu néanmoins après DEPA, c'est qu'il est devenu un ennemi à abattre ou une personne dont il faut se séparer !**

# Synthèse du discours général sur la négociation assertive

## 1. Principes de négociation

1. Coopération - Partenaire et non adversaire
2. Respect sacré de la personne humaine et de la parole donnée
3. S'accorder - Favoriser les arrangements
4. Imaginer des solutions et des scénarii multiples
5. Engagement personnel reposant sur le triptyque : Crédibilité - Loyauté - Légitimité
6. Ni résolution d'un problème / ni persuasion / ni pure situation de conflit, mais les 3 à la fois
7. Ne jamais négocier avec une personne non décisionnaire
8. Toute négociation est un investissement pour le futur des affaires, un acte fondateur de la fidélisation

## 2. Communication & Emotions

9. L'affectif occupe toujours plus de place que la rationnel en intégrant 5 dimensions :  
Emotions - Difficultés de compréhension - Imagination - Concentration - Temps mobilisé
10. + l'impression que l'enjeu est important + les individus se sentent menacés
11. Les émotions des uns entraînent celles de leurs interlocuteurs
12. Savoir dissocier ses propres sentiments tout en calibrant les comportements d'autrui
13. Donner la possibilité de se défouler en cours d'échange (ou après)
14. Accepter le fait que la partie adverse entende autre chose que ce qui est dit ou fait
15. Se concentrer sur les intérêts communs et non sur les positions individuelles
16. Pratiquer les 5 règles de la communication informelle :
  - Rechercher le plus possible l'adéquation dans le domaine du vécu sensoriel
  - Le seul moyen de remporter la victoire dans la discussion, c'est d'éviter la discussion
  - Ne jamais dire à l'autre qu'il a tort mais respecter ses opinions
  - Poser des questions qui favorisent des réponses affirmatives
  - Apprendre à frapper la vue et l'imagination (anecdotes, métaphores, analogies...)

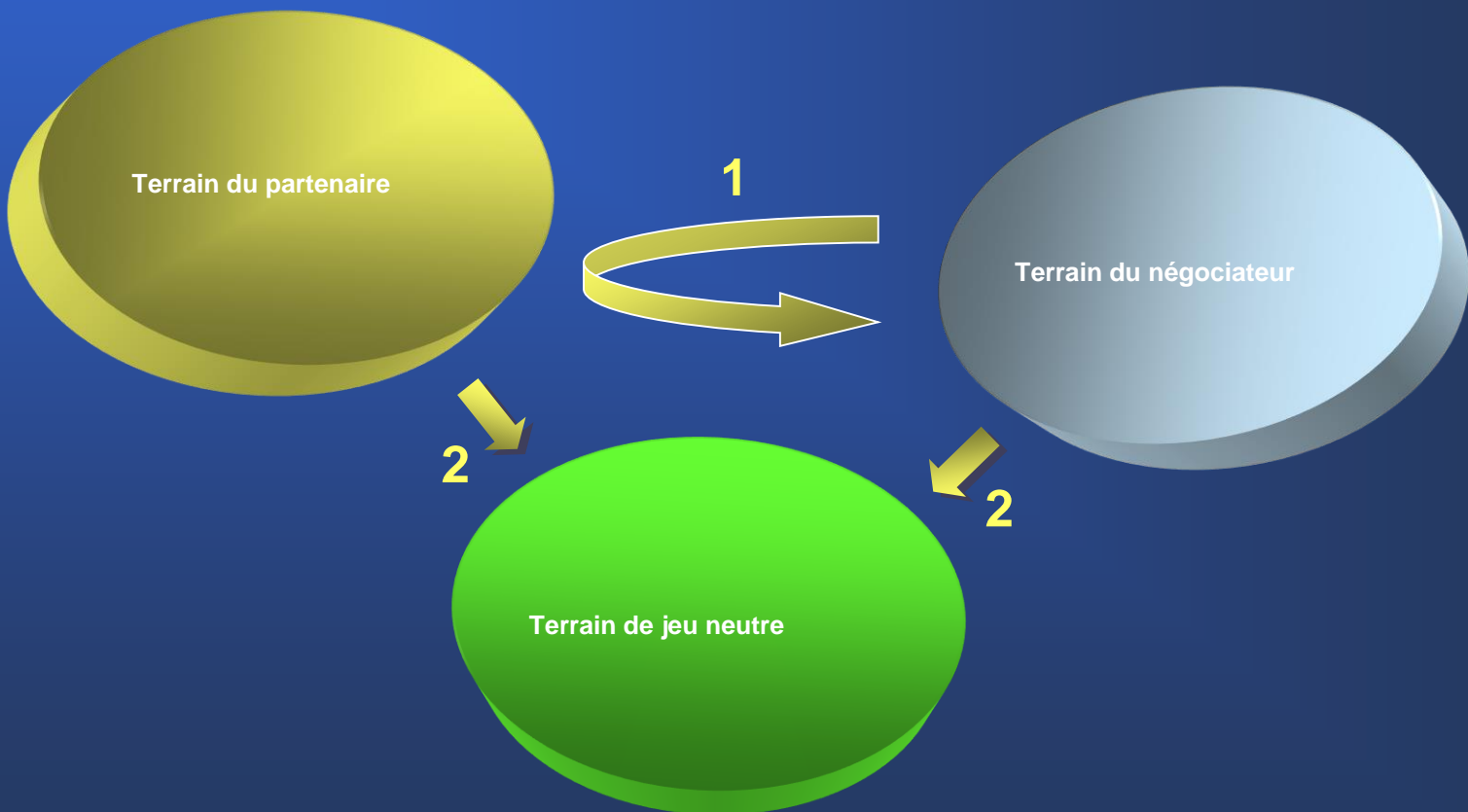
# Méthodes de négociation assertive

## 3. Jeu de la négociation

17. Pratiquer systématiquement la réciprocité face à toute demande unilatérale
18. Etre offensif en permanence en n'hésitant pas à aborder les sujets qui fâchent
19. Avoir constamment une posture assertive (hors manipulation ni agressivité ou passivité)
20. Etre diplomate et psychologue en permanence
30. Ne pas admettre la mauvaise foi (ou alors la pratiquer en réciprocité comme dernier recours)
31. Eviter la menace et le caractère «irrévocable» de positions non légitimes
32. Accepter l'égalité et l'équité dans l'échange, se comporter en vrai partenaire
33. Faire preuve de fermeté mais aussi d'*a priori favorable*
34. Rester ouvert en sachant remettre en cause sa position initiale, voire changer de scénario
35. Etre accessible aux concessions en évitant les postures trop rigides
36. Ne jamais transiger sur les valeurs et les fondamentaux de l'échange
37. Préparer ses dossiers avec des objectifs clairs, précis, réalisables, évaluables, limités
38. Adapter son comportement au style du partenaire sans le lier à une adhésion affective
39. Adhésion à un constat formel mais non à un processus de changement psychologique
40. Favoriser la résolution de conflit par les voies intellectuelles et volontaristes
41. Découvrir les limites que s'est fixé le partenaire
42. Obtenir de lui le maximum de concessions raisonnables
43. Jouer sur l'influence dans la communication et les relations interpersonnelles
44. Recourir si nécessaire aux règles, usages et procédures
45. Utiliser toutes les ressources disponibles : tiers, réseaux, partenaires, experts...

# Règle N°1 : Imposer un terrain neutre

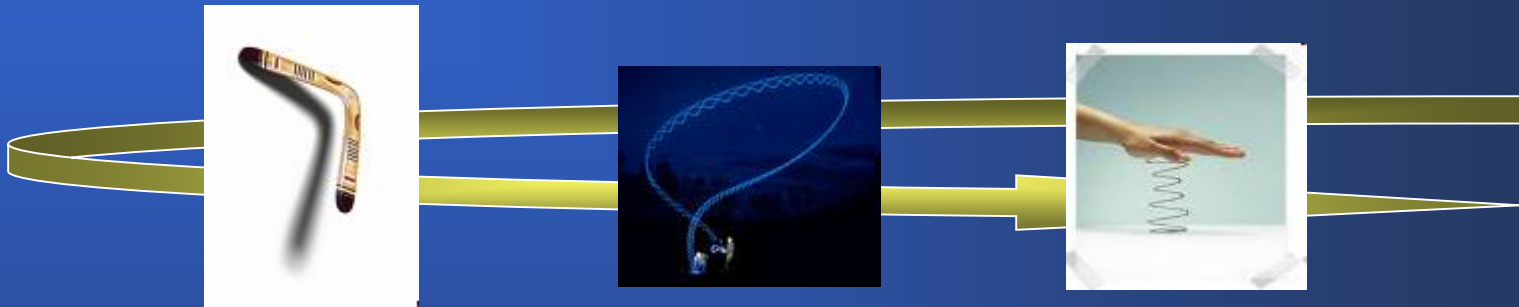
Le bon négociateur n'ira jamais longtemps sur le «terrain» de son interlocuteur car il est sûr d'en sortir perdant. Tout l'art du donnant-donnant et du gagnant-gagnant consiste d'abord et avant tout à amener son partenaire «rétif» en dehors de son espace habituel de référence, afin de lui faire perdre ses repères et le caractère réflexe ou stéréotypé de ses positions. 2 possibilités : amener l'interlocuteur sur le propre terrain du négociateur (1) ; l'amener sur un terrain de jeu plus neutre (2)





# Règle N° 2 : Eviter l'effet boomerang

Personne n'est jamais plus fort que personne lorsque des volontés et des intelligences équivalentes s'affrontent ou se confrontent. Celui qui veut jouer au plus malin a de grandes chances d'initier, en retour, l'effet boomerang ou l'effet rebond. Sachant qu'en physique «l'action entraîne la réaction» et que «rien ne se perd mais tout se transforme», il est nécessaire en négociation d'éviter toute forme de «retour à l'envoyeur». C'est la raison pour laquelle, il faut toujours jouer dans un registre juste et positif (assertivité) au risque de le payer forcément plus tard (dans le négatif, le rejet, la manipulation, la violence...) !



## Action = Réaction

Il existe un phénomène d'interaction et d'interdépendance constant entre les facteurs impliqués dans un même continuum (sujet, objet, situation, espace donné). Le fait d'agir sur l'un d'eux modifie la structure du «continuum» en place avec pour conséquence la mobilisation de «forces» favorisant un retour «mémoire» à la situation précédente !

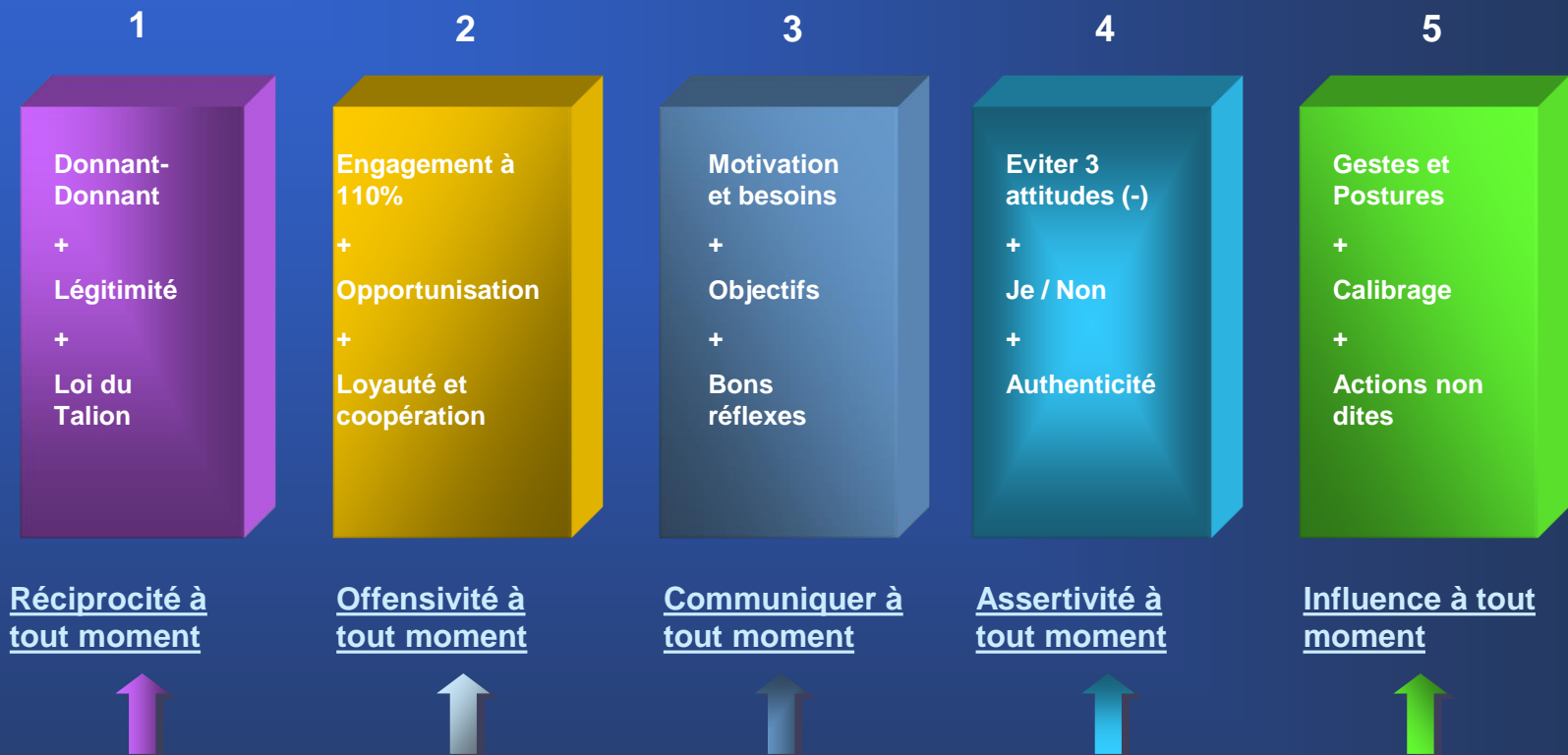
## Retour à l'envoyeur

Nul n'est exempt des lois physiques et psychiques. Ni la volonté ni l'intelligence sont suffisantes pour contrôler la complexité des processus mécaniques, psychologiques, physiologiques ou biologiques, lorsque ceux-ci sont modifiés en dehors de leur rythme naturel de fonctionnement. Il n'existe aucune garantie pour se protéger soi-même d'un risque d'effet retour !

## Effet rebond

Que ce soit en physique, médecine, social, économie, psychologie, comportementale, il existe en soi et chez autrui un retour potentiel de toute pulsion, action, pensée ou attitude bridée dans son statut ou élan naturel (besoin, réflexe, désir, habitude...) dès lors que l'occasion se présente, voire sous une forme dérivée (compensation, déplacement...).

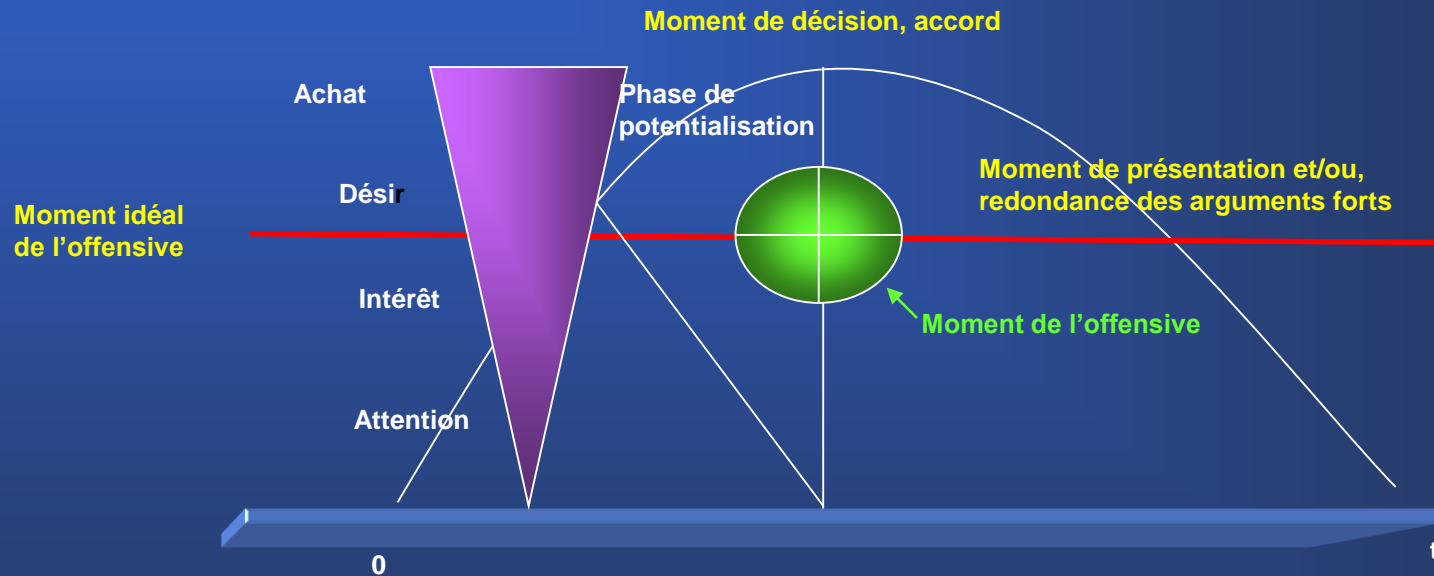
# Règle N°3 : Se donner 5 lignes de conduite



Le négociateur doit s'obliger à suivre en permanence 5 lignes de conduite...

# Règle N°4 : Moment de l'offensive

C'est entre la phase d'intérêt et de désir, phase de potentialisation maximum, que le gros de l'offensive doit être menée : arguments forts, redondance, questions, solutions personnalisées... A titre d'image, c'est entre 10h et midi (ni trop tôt ni trop tard) que le gros de la bataille des arguments doit être menée afin de marquer des points décisifs pour tenMen3e vers une décision positive.



C'est également le moment où le partenaire pose le plus de questions, s'intéresse de près à certains aspects de l'offre, émet des objections, accentue l'amplitude de ses gestes et mimiques...

# Règle N°5 : Pyramide d'appropriation

