



SAVOIR NÉGOCIER ET ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

Contenu :

L'art de négocier efficacement, page 1

La force du silence dans une négociation, page 10.

Le moyen le plus simple d'atteindre vos objectifs,
page 13.

L'ART DE NÉGOCIER EFFICACEMENT

Par Eric Barker, auteur du blog *Barking Up The Wrong Tree*



Lien avec le bégaiement : *comme nous le savons tous, lorsque nous n'avons pas réglé nos problèmes cognitifs résultant du bégaiement, nous manquons de confiance en nous-mêmes. Comment peut-on alors négocier si nous considérons ne rien avoir à offrir d'intéressant ou de spécial à un employeur potentiel? Cet article s'adresse à ceux qui ont réglé ce problème et qui se considèrent en situation de pouvoir négocier d'égal à égal.* RP

Nous ne nous en rendons pas compte, mais la négociation est omniprésente dans nos vies¹. Traiter avec les patrons, les conjoints, les enfants — c'est souvent une négociation voilée. Les prix élevés et les bas salaires sont souvent une taxe sur l'incapacité à bien conclure un accord.

Le problème, c'est que certains d'entre nous *n'aiment pas* négocier. Nous assimilons ce mot à une « bataille à somme nulle ». Et dans nos vies personnelles, nous craignons d'être trop insistants et de nous mettre à dos nos proches.

Il n'est pas nécessaire que ce soit si grave ou que cela implique de casser la baraque. Il s'agit moins de compétences innées que de comprendre certains principes fondamentaux et de se préparer. Nul besoin non plus d'une greffe de personnalité pour vous améliorer en ce domaine. Les recherches réfutent l'idée selon laquelle il faut être compétitif pour réussir. Les meilleurs négociateurs sont en fait plus coopératifs, et non pas plus féroces.

Nous allons passer en revue quelques concepts clés qui s'appliquent à toutes sortes de négociations, de l'augmentation de votre salaire aux relations avec les membres de votre

¹ Voir également l'article suivant. RP

famille. Nous réduirons vos craintes, augmenterons votre confiance et ferons en sorte que vous passiez beaucoup moins de temps à étouffer vos cris dans un coussin.

Notre Obi Wan² sera G. Richard Shell, professeur à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Son livre s'intitule « [Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People](#) ».

Ce billet pourrait bien vous valoir moins de disputes à la maison et peut-être des milliers de dollars de plus.

Allons-y...

COMPRENDRE L'EFFET DE LEVIER

Les études montrent que la *préparation* est l'élément le plus important pour devenir un négociateur efficace. Pourquoi? Parce que c'est souvent de là que vient l'effet de levier (ou, plus simplement, le levier).

Le terme «levier» semble intimidant. La plupart des gens le définissent comme «cette chose que je ne semble jamais avoir.» Et quand j'explique l'effet de levier, je finis par ressembler à Inigo Montoya³ : «*Je ne pense pas que cela signifie ce que vous pensez que cela signifie.*»

Nous supposons que les personnes qui ont le plus d'argent ou de pouvoir ont toujours plus de levier, de pouvoir. C'est faux. *L'effet de levier concerne l'avantage situationnel, pas le pouvoir objectif.* Maman et papa essaient de faire bonne impression à la fête au bord de la piscine du patron, mais leur jeune enfant n'arrête pas de crier. Maman et papa ont beau détenir le pouvoir, mais c'est l'enfant qui a l'avantage.

En termes simples : *en général, la personne qui se sent mieux « en l'absence d'un accord » a le plus de poids, et la personne qui est inconfortable « en l'absence d'un accord » a le moins de poids (ou de levier).*

Et c'est pourquoi vous devez vous préparer. **L'effet de levier vient du fait de savoir ce dont l'autre partie a besoin et d'avoir/d'obtenir plus d'informations.** Quel salaire offre habituellement cet employeur? Êtes-vous la seule personne à avoir ce dont il a besoin? A-t-il une bonne alternative? Et vous? Le temps est-il de votre côté — ou du sien?

² Personnage de la série [Star Wars](#). Wikipédia.

³ Personnage de fiction. Wikipédia.

L'ART DE NÉGOCIER

Il est également important de savoir que le fait de pouvoir *aggraver* la situation de l'autre partie est une source importante d'influence (de levier). Un conjoint enclin à piétiner maussadement la maison plusieurs jours après une dispute a, malheureusement, un certain pouvoir.

Et si vous n'aviez aucun moyen de pression ? Dans ce cas, vous devez renforcer l'idée que l'autre partie a quelque chose à perdre en « l'absence d'un accord ». Et vous voudrez souligner votre confort avec le statu quo.

Le moment clé de la négociation salariale est celui où on vous fait une offre d'emploi, mais où vous ne l'avez pas encore acceptée.

Bien que le levier soit essentiel, il y a d'autres préparatifs à faire. Vous devez savoir ce que vous pouvez demander...

FIXER DES OBJECTIFS

Vous voulez avoir des objectifs spécifiques et *justifiables* en plus d'attentes élevées.

Basez vos demandes sur ce que vous savez de leurs transactions antérieures ou utilisez les normes d'une tierce partie. Vous ne voulez pas vous contenter de demander vos « souhaits » — vous souhaitez pouvoir vous appuyer sur des précédents. (« *Le salaire moyen de l'industrie pour ce poste est plus élevé que votre chiffre* »). Lorsque vous pouvez vous appuyer sur une norme extérieure, vous serez plus confiant et ils accepteront mieux.

Pensez à toutes ces choses qui sont importantes pour vous — et pas seulement les plus évidentes, comme le salaire. Voulez-vous un meilleur titre ? Un plus beau bureau ? Cela vous permet non seulement d'obtenir davantage de ce que vous voulez, mais cela offre aussi d'autres moyens de parvenir à un accord acceptable pour les deux parties.

Très bien, nous avons fini de nous préparer. Vous leur parlez. C'est l'heure du marchandage ? Hum ! Pas encore...

DISCUTER DU PROCESSUS

Négociez le processus avant le fond. Certaines personnes trouveront cela bizarre. Ils veulent passer directement aux offres, mais prendre un peu de temps vous permet d'éviter les malentendus et d'optimiser la valeur.

Par exemple, dans le cadre d'une négociation commerciale, *vous voulez vous assurer qu'ils ont le pouvoir d'approuver l'accord avant de faire quoi que ce soit d'autre*. Sinon, vous ferez des allers-retours, vous dévoilerez toutes vos cartes et on vous répondra : « Je vais voir

avec mon patron». Vous serez alors en mauvaise situation pour ne pas avoir discuté du processus.

Si possible, vous devez convenir que présenter des informations n'est pas synonyme de concessions. Vous pouvez tous deux évoquer des éléments qui *pourraient* faire partie de l'accord avant que tout ne soit finalisé. Cela vous donne à tous deux de la flexibilité et la possibilité de reprendre des concessions sans amertume si les choses ne vous semblent pas équitables. « Rien n'est réglé tant que tout n'est pas réglé. » Les deux parties peuvent restructurer l'ensemble de « la transaction » pour trouver l'accord final qui fonctionnera le mieux.

Alors, quelle est la chose la plus importante au début de la conversation ?

ÉTABLIR ET MAINTENIR LA CONFIANCE

Soyez toujours digne de confiance. Je ne dis pas cela uniquement parce que ma mère lit ces articles — c'est aussi intelligent et stratégique.

Si elle n'est pas là, la confiance sera le plus grand obstacle à une bonne affaire. Si vous ne me faites pas confiance, peu d'autres choses comptent. Vous voulez que l'accord tienne, vous voulez qu'ils aillent jusqu'au bout et vous voulez le « prix d'ami » dans les négociations futures. N'ayez donc pas que de la crédibilité, démarquez-vous⁴.

Les personnes avec lesquelles vous négociez ne sont pas toutes faites de pétales de roses. L'autre partie pourrait être un bandit dépourvu de toute morale. Faites donc confiance *lentement*. Augmentez la confiance au fur et à mesure qu'ils vous rendent la pareille. Rappelez-vous : la personne la plus fourbe n'est pas la personne la plus fourbe que vous connaissez.

Et maintenez cette confiance. Si vous profitez en permanence de tous vos moyens de pression, vous ne serez pas considéré comme très gentil ou généreux. Restaurer la confiance après l'avoir perdue est difficile. Très difficile.

S'ils agissent de manière contraire à l'éthique ou se comportent comme des abrutis, ne vous rabaissez pas à leur niveau. Vous ne leur faites peut-être pas confiance, mais il est toujours utile qu'ils vous fassent confiance. Sinon, vous avez deux personnes méfiantes et l'ensemble s'effondrera comme un château de cartes.

⁴ C'est, en anglais, un jeu de mots. Dans le texte original, on lit : "So don't have credibility; have incredibility."
RP

Il est plus délicat de négocier avec des amis et des proches. Souvent, nous voulons faire immédiatement un compromis pour que personne ne se fâche. Mais c'est généralement une erreur pour les deux parties. Les recherches montrent que les négociations avec des proches ne parviennent généralement pas à créer une valeur optimale. *En ralentissant et en discutant, vous pouvez trouver de meilleures façons de proposer plus et d'obtenir plus*, au lieu de faire des compromis pour obtenir un résultat rapide (et médiocre).

Bon, c'est l'heure de la négociation, n'est-ce pas? Non, non, non, non, non, non, non...

ÉCHANGE D'INFORMATIONS

Vous voulez qu'ils vous disent ce dont ils ont besoin et pourquoi ils le veulent. Plus d'informations - de leur bouche - c'est plus d'influence potentielle pour vous.

C'est l'une des façons dont les négociateurs agressifs échouent. *Ils n'écoutent pas*. PLUS D'ÉCOUTE = PLUS DE LEVIER. *Les meilleurs négociateurs posent deux fois plus de questions*. Sondez d'abord, répondez ensuite. Vous voulez en savoir plus sur ce dont ils ont besoin.

Un concept criminellement sous-estimé en négociation est la « création de valeur ». C'est encore un autre domaine dans lequel les types agressifs se plantent. Ils se livrent à un jeu à somme nulle⁵ pour obtenir la plus grosse part du gâteau au lieu de trouver des moyens de l'élargir.

Quels sont les moyens peu coûteux de donner à l'autre partie plus de choses qu'elle veut pour que vous puissiez justifier plus de choses que vous voulez ? Le prix n'est généralement un problème que lorsque l'autre partie estime que la valeur fournie est insuffisante. Ils ne peuvent pas vous offrir un meilleur salaire, mais si vous prenez plus de responsabilités, pourriez-vous obtenir plus de jours de vacances ?

Nous tentons souvent de simplifier les choses, mais il est en fait préférable d'avoir *plus* de variables. Cela crée plus de combinaisons du Rubik's Cube où tout le monde obtient plus de cadeaux.

Et l'échange d'informations ne se limite pas à écouter. Vous voulez également communiquer vos attentes et vos moyens de pression. Si vous avez des obstacles à la conclusion d'un accord, vous devez les mentionner *dès le début*. N'attendez pas que le marchandage ait commencé pour soulever ces questions, car l'autre partie risque de se mettre en colère.

⁵ Dans un tel contexte, somme nulle est synonyme de « perdant-perdant ». RP

Bon, il est temps de commencer à faire des offres...

PREMIÈRE OFFRE

Si vous n'êtes pas bien informé, laissez-les faire la première offre. Vous ne voulez tout de même pas demander trop peu. (On entend toujours parler de l'oiseau précoce; on n'entend pas beaucoup parler du ver précoce⁶).

Mais si vous avez effectué vos recherches et que vous êtes très bien informé, vous voudrez *absolument* faire la première offre. Cela crée un « ancrage » psychologique très puissant. Les recherches montrent que les résultats finaux sont fortement corrélés aux premières offres.

Votre première offre doit être pour le montant le plus élevé que vous pouvez justifier. Et vous devez justifier votre offre, pas vous en excuser. S'excuser donne l'impression que l'offre n'est pas légitime et invite au marchandage.

Il y a un danger à être trop raisonnable dès le début. Je sais, vous voulez être « juste » et en finir, mais un peu de concessions permet aux deux parties de se sentir mieux dans l'affaire. Prévoyez des concessions ultérieures, car la plupart des gens s'attendent à ce que cela se produise.

Et en parlant de concessions...

FAIRE DES CONCESSIONS

Au lieu de céder à leurs demandes, associez vos concessions. Utilisez « Si... alors ». *Si je vous donne X, alors vous me donnerez Y?* (Bien sûr, vous préféreriez que X soit bon marché pour vous et que Y ait plus de valeur pour vous).

Faites en sorte qu'il soit clair que vous donnez quelque chose de coûteux pour déclencher la réciprocité chez eux. Si vous donnez l'impression que ce n'est pas grand-chose, ils pourraient ne pas se sentir obligés de vous donner quelque chose en retour.

Une distinction importante à garder à l'esprit ici est celle des *positions vs intérêts*. Les positions sont les choses concrètes que vous voulez. (« Donnez-moi plus d'argent. ») Les intérêts sont des problèmes plus généraux que vous essayez de résoudre. (« Je fais tout ici et je trouve que ce n'est pas juste. ») Se concentrer toujours sur les positions peut bloquer les choses. (« Vous devez me donner plus d'argent. ») Mais être conscient des intérêts peut les résoudre. (« Plus de jours de vacances me feraient sentir que c'est juste aussi. »)

⁶ Traduction de « You always hear about the early bird; you don't hear a lot about the early worm ».

L'ART DE NÉGOCIER

Demandez donc à l'autre partie pourquoi elle veut ce qu'elle veut et vous pourrez peut-être aborder les intérêts lorsque vous ne pourrez pas satisfaire les positions.

D'accord, ne vous lancez pas tout de suite dans l'achat d'une nouvelle cuillère à caviar. Dans les négociations, la loi de Murphy est presque aussi cohérente et fiable que les lois de Newton. Les choses peuvent déraper...

QUAND LES CHOSES DÉRAPENT

Oui, je sais qu'ils ne sont pas raisonnables. Ne faites pas exploser le gilet pare-balles tout de suite. L'un des principes fondamentaux du programme de négociation du FBI est : *Ne jamais confondre le fait de se venger avec le fait d'obtenir ce que l'on veut.*

Dites vos émotions, ne les montrez pas. «Je suis déçu...» vaut mieux que de lancer des lampes. Ne lancez pas d'ultimatums si vous pouvez atteindre vos objectifs sans eux. Et ne faites jamais d'ultimatums que vous n'avez pas l'intention de mener à bien.

Et s'ils vous lancent des ultimatums ou vous font des menaces ? *Ignorez-les.* Il est probable qu'ils les abandonneront si vous continuez tous les deux à discuter. Et plus vous reconnaissez leurs ultimatums, plus il leur sera difficile de faire marche arrière. N'amenez jamais l'autre partie à choisir entre prendre des décisions intelligentes ou sauver la face.

Pour sortir d'une impasse, faites un petit pas vers leur position et attendez la réciprocité. C'est souvent tout ce qu'il faut. Si vous vous retrouvez dans une impasse totale, vous pouvez faire appel à un tiers en qui les deux parties ont confiance pour résoudre le problème en votre nom.

Espérons que vous n'en arriverez pas là. Vous avez probablement trouvé un arrangement. C'est donc le moment où vous vous roulez tout nu dans les piles d'argent, n'est-ce pas ?

Bien sûr que non. Cela implique des humains, donc ça ne peut pas être aussi simple. *Penser qu'accepter l'accord signifie que c'est fini est une erreur de débutant...*

CONCLUSION ET ENGAGEMENT

L'accord vous semble bon ? Cool ! Voici ce dont vous devez vous rappeler : *vous voulez qu'ils soient heureux.*

Encore une fois, c'est là que les types agressifs échouent. Ce n'est pas la guerre. Vous ne voulez pas que l'autre partie soit vaincue. Vous savez pourquoi ? Parce que 1) ils ont encore besoin d'aller jusqu'au bout et 2) il peut y avoir de futures négociations. (Les conjoints

doivent être satisfaits des accords pour que vous ne soyez pas assassiné pendant votre sommeil).

Vous ne voulez pas seulement un accord — vous voulez un engagement à l'exécuter. L'autre partie a-t-elle quelque chose à perdre si elle revient sur sa parole ? C'est pourquoi il est bon de mettre les choses par écrit, d'utiliser des dépôts de garantie ou de rendre les choses publiques (par une annonce dans un journal, par exemple) pour que les réputations soient en jeu. (Retenir l'argent de poche d'un enfant fonctionne aussi).

Si vous êtes susceptible de conclure d'autres accords, rappelez-le-leur avec tact. Les gens se comportent mieux lorsqu'ils ont l'impression que la vengeance est à portée de main.

Et soyez à l'affût du « grignoteur ». Vous vous souvenez que nous avons parlé du moment où vous avez reçu l'offre d'emploi, mais que vous ne l'aviez pas encore acceptée ? Cela peut vous arriver aussi. Le grignoteur demande plus de choses juste avant la conclusion de l'affaire. Et c'est très efficace. Alors, *retenez quelque chose pour leur donner ici*. C'est pourquoi il est nécessaire de vous préparer et pourquoi être trop raisonnable sur une première offre peut se retourner contre vous.

Très bien, nous venons de faire un cours complet de niveau maîtrise en négociation. Il est temps de le compléter — et d'apprendre l'astuce facile qui fait de tout le monde un meilleur négociateur...

RÉSUMÉ

Voici comment devenir un négociateur chevronné :

- **L'effet de levier** : La préparation est vitale. L'effet de levier vient du fait que vous savez ce dont ils ont besoin. La personne qui est plus à l'aise avec « une absence d'accord » a généralement plus de poids.
- **Objectifs** : Soyez précis et visez haut. Utilisez des sources tierces reconnues ou les transactions précédentes de l'autre partie. Cela vous donnera confiance et réduira la peur.
- **Négociez le processus** : assurez-vous qu'ils ont le pouvoir de dire oui. Établissez que l'échange d'informations n'est pas contraignant. « Rien n'est convenu tant que tout n'est pas convenu. »
- **Établissez et maintenez la confiance** : si vous me dites qu'une sécheresse s'annonce et que mon premier réflexe est d'acheter un canoë, je m'en vais. Le manque de confiance peut tuer même les meilleures affaires/transactions.

L'ART DE NÉGOCIER

- **Échange d'informations** : Écoute = plus d'influence (effet de levier). Ne vous contentez pas d'une somme nulle ; élargissez le gâteau et créez de la valeur.
- **Offres** : Si vous n'avez pas de bonnes informations, laissez-les faire la première offre. Si vous avez de bonnes informations, faites la première offre. *Demandez le maximum que vous pouvez justifier*. Ne soyez pas trop raisonnable au début — la plupart des gens s'attendent à un va-et-vient.
- **Concessions** : Associez-les à des « si... alors ». Assurez-vous qu'ils reconnaissent que vous abandonnez quelque chose de valeur afin qu'ils ressentent le besoin de vous rendre la pareille.
- **Lorsque les choses dérapent** : ne lancez pas d'ultimatums si vous n'y êtes pas obligé. Ignorez leurs ultimatums. Si les choses se gâtent, faites appel à une tierce partie.
- **Conclusion et engagement** : Vous voulez qu'ils se sentent heureux. Cela crée un suivi et de meilleures négociations ultérieures.

Certaines personnes trouveront toujours la négociation dégoûtante et gênante. Rappelez-vous que vous n'essayez pas de mettre l'autre partie en faillite pour vous acheter des latrines plaquées or. Vous voulez subvenir aux besoins de votre famille. En gardant cela à l'esprit, votre pouvoir de négociation augmentera comme par magie...

Les recherches montrent systématiquement que lorsque nous négocions pour quelqu'un d'autre, nous obtenons de bien meilleurs résultats. Pensez-y. Vous disputez-vous avec plus d'ardeur pour obtenir des choses pour vous ou pour votre conjoint ? Pour vos enfants ? Pour vos amis ?

Il ne s'agit pas d'un tour de passe-passe, mais d'un tour de l'esprit. Penser aux personnes que vous aimez et qui bénéficieront de vos négociations vous donne confiance et rend le processus moins sordide. Et, comme nous l'avons dit, il est important de rendre l'autre partie heureuse aussi.

Lorsque la négociation est bien menée, tout le monde en sort gagnant. Vous n'avez pas besoin de perdre votre chemise. Encore moins votre âme.

Merci de me lire.

Eric

Traduit avec www.DeepL.com/Translator (version gratuite). Traduction de [New Research Reveals 9 Secrets That Will Make You An Expert Negotiator](#), Par Eric Barker, publié sur le blogue "[Barking Up The Wrong Tree](#)" le 7 novembre 2022; relecture 12/2023. Révisé, et corrigé avec Antidote, par Richard Parent.

LA FORCE DU SILENCE DANS UNE NÉGOCIATION

Publié dans le magazine québécois *l'Actualité*, Dollar\$ et Cents, Faire de l'argent/Astuces

Savoir garder le silence au bon moment peut vous donner du pouvoir dans une négociation. Voici comment vous y prendre, et ce que vous avez à gagner.

PAR [CATHERINE DUBÉ](#), 17 MARS 2023

Assoyez deux personnes à une table pour qu'elles négocient. Si le silence s'installe, il y a fort à parier que l'une des deux cherchera à le combler. C'est vrai lors d'un entretien d'embauche autant que lors de l'achat d'un meuble.

Apprendre à se taire peut être payant pourtant. J'ai pu l'expérimenter récemment, dans un magasin où je négociais le prix d'un sofa. Rester silencieuse quelques instants m'a fait économiser plus de 200 dollars. Je vous explique comment dans un instant.

Ce n'est pas qu'une impression personnelle. Une étude sur le sujet confirme que c'est vraiment la chose à faire. Car une négociation qui comporte des moments de silence est plus fructueuse, et les deux parties en ressortent généralement plus satisfaites, révèle [un article](#) paru en 2022 dans *Journal of Applied Psychology*. Ces courtes pauses permettent de réfléchir, de regarder l'offre sous un autre angle et de contre-proposer quelque chose qui fera avancer la discussion. Ultimement, chacun y fait des gains plus intéressants, explique l'équipe de chercheurs américains, chinois et australiens, dont le premier auteur est rattaché à l'école de management du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Ces pauses n'ont pas besoin d'être bien longues. Retenir sa langue pendant trois ou quatre secondes produit déjà des effets positifs. Pour le démontrer, les chercheurs ont recruté près de 1200 étudiants universitaires américains, qui ont été invités à simuler une entrevue d'embauche deux par deux, selon [différentes instructions](#). Certains d'entre eux avaient reçu la consigne de respecter des moments de silence au cours de la discussion, sans que leur vis-à-vis soit au courant. Plusieurs éléments devaient être négociés, dont le taux horaire, la durée du contrat, un budget discrétionnaire, etc.

Conclusion : les équipes où les discussions comptaient de fréquentes pauses de 3 à 17 secondes sont en général arrivées à des ententes plus satisfaisantes pour les deux parties, tant en matière de gains qu'au sujet du déroulement de la négociation.

LA FORCE DU SILENCE DANS UNE NÉGOCIATION

Cette étude vient confirmer et chiffrer ce que les négociateurs observent sur le terrain, commente Jean Poitras, professeur au Département de gestion des ressources humaines à HEC Montréal. « Dans une négociation, il y a une étape qu'on appelle *la création de valeur*, au cours de laquelle on cherche des idées et on met différents éléments sur la table. Puis, il y a l'étape de *la revendication*, où on essaie de s'approprier la plus grosse part du gâteau », explique-t-il.

Poitras enseigne à ses étudiants à observer des moments de silence lors d'une négociation. « Cela permet en quelque sorte de faire un *reset* dans le cerveau, et de se rendre compte qu'il pourrait être bénéfique de revenir à l'étape de la recherche de solutions avant de poursuivre la discussion », dit-il. C'est exactement la conclusion à laquelle les chercheurs arrivent eux aussi dans leur article publié dans le *Journal of Applied Psychology*. « Les pauses silencieuses sont un outil simple pour aider les négociateurs à changer d'état d'esprit, à passer d'un mode plus combatif à un mode plus réfléchi et collaboratif, qui permet d'explorer des façons de faire grossir le gâteau avant de le partager », écrivent-ils.

Parler et écouter attentivement demandent beaucoup de ressources cognitives, surtout quand on discute de choses sérieuses. Les mini-pauses mentales permettent donc d'analyser adéquatement l'information qui vient d'être donnée, ajoutent-ils.

Le silence permet d'obtenir plus d'information

Demeurer coi permet souvent d'aller chercher des renseignements supplémentaires, comme j'ai pu le constater en achetant mon sofa. Le vendeur me propose d'ajouter, pour 259 dollars, une garantie prolongée contre les bris et les taches. La garantie prolongée ne m'intéresse pas trop, mais un plan antitache, avec deux ados qui ont beaucoup d'amis, ça peut être pratique.

Devant mon air dubitatif, et avant même que je prononce un mot, le vendeur me dit alors que je peux choisir le plan de protection contre les taches seulement, à 169 dollars. Tiens donc! J'épargne 90 dollars avec cette option.

Une situation semblable survient ensuite avec les frais de livraison. Ils sont de 60 dollars, comme me l'avait déjà indiqué un de ses collègues. Je réfléchis pendant un moment... J'en suis à me demander si j'ai un ami avec une fourgonnette quand le vendeur m'informe que ce service est gratuit si les livreurs laissent le sofa sur le trottoir devant ma porte, plutôt que dans mon salon. Ke-ching! Je viens d'économiser 60 dollars de plus, donc 150 dollars en tout, en gardant le silence deux fois pendant moins de 15 secondes.

LA FORCE DU SILENCE DANS UNE NÉGOCIATION

Le silence comme arme

Traditionnellement, le silence était plutôt utilisé comme une façon de mettre de la pression sur l'autre pendant une négociation. Si notre homologue fait une offre et que l'on garde le silence, il y a de fortes chances qu'il se sente déstabilisé et que son réflexe soit de faire une meilleure offre, explique le professeur Jean Poitras. «*Le silence crée un malaise et amène l'autre à dévoiler ou à concéder davantage*», dit-il.

J'ai ainsi pu épargner encore plus sur mon sofa... En inspectant le meuble de démonstration en magasin, déjà en réduction, j'ai vu que la fermeture éclair d'un des coussins était défectueuse et j'ai pensé que je ne perdais rien à le souligner. «*Qu'est-ce qu'on peut faire pour ça?*» ai-je demandé au vendeur avec un sourire candide, sans rien ajouter. Intérieurement, je me suis dit que ma couturière pourrait sûrement la changer pour 25 dollars ou moins.

Quatre secondes plus tard, j'avais ma réponse. «*Je vous baisse le prix de 100 dollars*», a dit le vendeur. Ke-ching!

S'entraîner à se taire

Pour la consultante Lucie Turcotte, présidente du cabinet-conseil Lavigne, à Laval, qui offre des formations sur les techniques de négociation et le leadership, le silence est un outil à maîtriser, même si c'est un peu contre nature au début. «*Quand on pose une question et que l'autre n'y répond pas immédiatement, on a tendance à y répondre soi-même ou à poser une autre question. Mais si on avait laissé passer trois, quatre ou cinq secondes, l'autre aurait complété sa réflexion. On a peut-être perdu des informations intéressantes*», souligne la consultante, coautrice du livre [95 tactiques de négociation](#) (Béliveau éditeur, 2018).

Bien souvent, on répond aussi rapidement aux questions qui nous sont posées, pour montrer que l'on est confiant et que l'on connaît la réponse, alors que prendre son temps pourrait être salutaire parfois. «*C'est une bonne chose d'expliquer que l'on va réfléchir un instant afin de trouver la meilleure entente. Cela désamorçait l'idée que l'on n'est pas bien préparé*», précise Kevin Hill, professeur à HEC Montréal.

En Amérique du Nord, la plupart des gens sont mal à l'aise avec le silence, et pas seulement en affaires, observe Kevin Hill. «*Dans d'autres cultures, au Japon notamment, c'est normal d'avoir de longues pauses lors de discussions, surtout vers la conclusion d'un accord. Cela signale à l'autre partie qu'il n'y a pas d'autres informations à ajouter. Et que l'on se donne un moment de réflexion avant la prise de décision.*»

On gagnerait à faire la même chose en Occident. J'en ai maintenant la preuve.

LE MOYEN LE PLUS SIMPLE D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS : 3 SECRETS ISSUS DE LA RECHERCHE

Par Eric Barker, le 11 décembre 2023

Un rappel : Eric aime bien ajouter un brin d'humour dans ses blogs. Je l'ai épuré du mieux que j'ai pu. RP

Qu'il s'agisse de perdre du poids ou d'obtenir une promotion, il est possible d'appliquer efficacement la stratégie commerciale à notre vie personnelle.

Comment apprendre la meilleure façon de procéder? Richard Rumelt, professeur à l'Anderson School of Management de l'UCLA, va nous éclairer. Son excellent livre s'intitule "[Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.](#)"

Prêt à être stratégique? C'est parti...

CE QUE LA STRATÉGIE N'EST PAS

La véritable première étape consiste à savoir à quoi ressemble une mauvaise stratégie afin de ne pas s'y tromper. Les mauvaises stratégies se reconnaissent à l'un ou l'autre des quatre signes suivants :

1 — Flou

Le flou est une reformulation superficielle de l'évidence combinée à un généreux saupoudrage de mots à la mode. Nous l'avons tous entendu. «Notre stratégie fondamentale est une stratégie d'intermédiation centrée sur le client.» Qu'est-ce que cela veut dire exactement? Dans nos vies personnelles, il s'agit de grandes déclarations vagues telles que «Je vais vivre ma meilleure vie!»

2 — L'incapacité à relever le défi

Une mauvaise stratégie ne s'attaque pas directement aux problèmes auxquels vous êtes confronté. Richard dit : «Si vous ne parvenez pas à identifier et à analyser les obstacles, vous n'avez pas de stratégie. Au lieu de cela, vous avez soit un objectif à atteindre, soit un budget, soit une liste de choses que vous souhaiteriez voir se produire.»

Nous avons tendance à dire des choses comme «La persévérance est essentielle.» Mais si vous essayez d'aller de New York à Londres et que vous vous dirigez vers le nord, plus de persévérance ne servira pas à grand-chose.

LE MOYEN LE PLUS SIMPLE D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

3 — Confondre objectifs et stratégie

Une mauvaise stratégie se caractérise par des objectifs ambitieux, mais pas par une approche spécifique pour les atteindre. « Faire plus d'efforts » n'est pas une stratégie. C'est comme essayer de faire un gâteau en regardant le four et en espérant que tout ira bien.

4 — Mauvais objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont mauvais lorsqu'ils n'abordent pas les questions essentielles ou lorsque vous n'avez aucun moyen de les mettre en pratique. Vous devez savoir où vous voulez être, mais aussi comment vous voulez y arriver.

Alors, qu'est-ce que la stratégie ?

DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Goliath est comme Mike Tyson dans la fleur de l'âge, il a même une armure et un javelot. David est un gamin avec une fronde. *Mais David remarque que l'armure de Goliath ne couvre pas son visage.* Le gamin lance une roche en plein dans le front de Goliath et c'en est fini dès le premier round.

Richard dit : « **Une bonne stratégie fonctionne en concentrant notre énergie et nos ressources sur un, ou très peu d'objectifs essentiels, dont la réalisation entraînera une cascade de résultats favorables.** »

On ne *décide* pas d'une stratégie parce que les options ne sont pas toujours évidentes. On *conçoit* une stratégie. Pour ce faire, il convient d'identifier les occasions à forte valeur ajoutée, puis de trouver un moyen spécifique de tirer parti de vos points forts pour les concrétiser. C'est la responsabilité première de tout leader et, dans votre vie, vous êtes le leader. Que vous le vouliez ou non.

Les bonnes stratégies sont simples et directes. « *Son visage n'est pas protégé. J'ai une fronde. Je vais le frapper au front avec une pierre.* » Et si les stratégies ne sont pas aussi simples, méfiez-vous. Ce n'est pas en multipliant les diapositives PowerPoint ou les « manifestations » que l'on améliore une mauvaise stratégie.

Alors, comment concevoir notre stratégie ? Selon Richard, tout se résume au « noyau » de la stratégie. Celui-ci comporte trois parties : le diagnostic, l'orientation de la politique et la cohérence de l'action.

LE MOYEN LE PLUS SIMPLE D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

DIAGNOSTIC

Vous avez tout prévu — carrière, famille, retraite — mais vous n'avez pas réussi à identifier les principaux obstacles. Vous savez, comme la *réalité*. Nombreux sont ceux qui semblent penser que la stratégie consiste à avoir des pensées heureuses et à attendre que le succès tombe comme des confettis.

Vous devez penser aux obstacles. Ces choses qui vous posent des problèmes. Non, ce n'est pas amusant. Il faut faire face à des vérités inconfortables.

Quels sont les problèmes que vous rencontrez? Qu'est-ce qui vous empêche d'obtenir ce que vous voulez?

Vous devez penser aux défis et à la concurrence auxquels vous pourriez être confronté, et pas seulement à vos objectifs. Les objectifs qui ne tiennent pas compte des obstacles ne sont que des rêves. Qu'est-ce qui vous empêche d'atteindre ces objectifs et comment allez-vous y faire face?

Lorsque vous posez votre diagnostic, vous voulez prendre la complexité désordonnée de la réalité et la réduire à une histoire plus simple qui se concentre sur les aspects essentiels. Cela vous permet de la comparer à des situations analogues où les bonnes réponses peuvent être plus évidentes.

Vous avez donc posé votre diagnostic. Quelle est la prochaine étape?

UNE POLITIQUE D'ORIENTATION

Une bonne politique d'orientation s'attaque aux obstacles identifiés dans le diagnostic en trouvant des points d'appui (des leviers), des sources d'avantages. Mais elle ne précise pas encore l'action à mener. *Où devez-vous concentrer votre énergie pour créer une solution gagnante afin de surmonter l'obstacle?*

Obstacle : Goliath.

Politique directrice : Son armure ne protège pas son visage... *Hmmm.*

Pour élaborer une bonne politique d'orientation, il faut faire preuve d'honnêteté, de perspicacité et de la capacité à voir la forêt pour les arbres, sans se contenter de se plaindre du type d'arbres. Une bonne politique d'orientation est ciblée et simple.

L'expression « ciblée et simple » sonne bien, mais c'est souvent de là que viennent les problèmes. La stratégie concerne ce que l'on fait, mais elle concerne encore plus *ce que vous ne faites pas*.

LE MOYEN LE PLUS SIMPLE D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

L'expression « ciblée et simple » implique des choix difficiles. Vous ne pouvez pas tout faire, et si vous essayez, vous aurez moins de ressources à consacrer à ce qui est important.

TROP DE PRIORITÉS = PAS DE PRIORITÉS.

David n'a pas commencé en lançant des pierres partout.

Et les choix difficiles impliquent souvent d'irriter des gens. Une bonne stratégie ne consiste pas à rendre tout le monde heureux. C'est le travail d'un clown à une fête d'enfants, pas celui d'un stratège. Dans le monde corporatif, l'adhésion universelle signifie généralement que vous n'avez pas fait le choix difficile, car changer d'orientation signifie presque toujours donner du pouvoir ou des ressources à un groupe plutôt qu'à un autre. Et en stratégie personnelle, cela signifie consacrer moins de temps, d'énergie et d'argent à un domaine de votre vie et plus à un autre. Tout le monde ne sera pas heureux, c'est pourquoi nous ne faisons pas de choix difficiles et c'est souvent la raison pour laquelle les stratégies échouent.

D'accord, il est maintenant temps d'agir...

UNE ACTION COHÉRENTE

Certaines personnes qualifient leur politique d'orientation de stratégie et s'arrêtent là. Croyez-le ou non, vous devez réellement agir et mettre en œuvre cette politique. C'est la différence entre dire que vous allez apprendre l'espagnol et télécharger Duolingo — et ensuite, contrairement à la plupart d'entre nous, l'utiliser réellement.

Fixez donc un « objectif immédiat. » Il s'agit en fait d'une action très spécifique qui vous permettra de donner suite à votre politique d'orientation, d'éliminer l'obstacle et de progresser. Il s'agit d'un objectif très clair que vous pouvez raisonnablement atteindre. Cela n'a pas seulement du sens dans l'abstrait, mais c'est aussi très fort sur le plan émotionnel : vous voyez ce que vous essayez de faire et *vous avez l'impression* que c'est faisable. C'est ce qui vous motivera.

Objectif proche : la pierre, viser le front.

Bon, nous avons fait le tour de la question. Récapitulons et découvrons la méthode la plus simple pour vous préparer à conquérir vos objectifs...

RÉSUMONS-NOUS

Voici comment être stratégique et atteindre vos objectifs :

- **Ce que la stratégie n'est pas** : Le superflu, le fait de ne pas relever le défi, de confondre objectifs et stratégie et d'avoir de mauvais objectifs stratégiques sont autant de signes d'une mauvaise stratégie. En fait, vous croisez les doigts en espérant que l'univers soit d'humeur généreuse.
- **Ce qu'est une stratégie** : « *Une bonne stratégie consiste à concentrer votre énergie et vos ressources sur un ou quelques objectifs essentiels dont la réalisation entraînera une cascade de résultats favorables.* »
- **Diagnostic** : Soyez honnête quant aux obstacles auxquels vous êtes/serez confronté.
- **Politique d'orientation** : Comment pouvez-vous appliquer vos forces aux faiblesses de l'obstacle et vous créer un effet de levier pour le surmonter ? Vous devez vous concentrer. Essayer de faire trop de choses, éviter les choix difficiles et penser que vous allez plaire à tout le monde peuvent être les raisons pour lesquelles vous n'irez nulle part.
- **Une action cohérente** : Si votre stratégie ne comporte que des objectifs et aucune action, il ne s'agit pas d'une stratégie.

Par où commencer ? Vous devez savoir ce que vous voulez accomplir. Cela peut être un problème pour beaucoup de gens. Mais ce n'est pas si difficile — en fait, c'est assez facile. Petite anecdote :

Nous sommes en 1890 et le multimillionnaire Andrew Carnegie prononce un discours lors d'un cocktail. Les gens sont suspendus à chacune de ses paroles. Frederick Taylor, qui était reconnu pour aider les gens à organiser leur travail, s'approche.

Carnegie le regarda et lui dit : « Jeune homme, si vous pouvez me dire quelque chose sur le management qui vaille la peine d'être entendu, je vous enverrai un chèque de dix mille dollars. » Dix mille dollars à l'époque, c'est environ 300000 dollars aujourd'hui. Il s'agissait probablement plus d'un défi de statut que d'une véritable offre. Tout le monde se tourna vers Taylor...

« M. Carnegie », dit Taylor, « je vous conseillerais de dresser une liste des dix choses les plus importantes que vous puissiez faire. Et ensuite, commencez à faire la première. »

Une semaine plus tard, Taylor reçoit un chèque de 10000 dollars.

LE MOYEN LE PLUS SIMPLE D'ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

Cela semble ridicule, n'est-ce pas ? C'est pourtant le conseil le plus élémentaire au monde. Tous les livres de développement personnel le recommandent. Pourquoi Carnegie — un homme d'affaires extraordinaire à tous points de vue — y voyait-il une valeur ajoutée ?

La liste n'avait pas tant de valeur que cela. En revanche, *l'élaboration* de la liste était incroyablement précieuse. Nous avons parlé de l'importance des choix difficiles. Et dresser une liste vous oblige à décider de ce qui est important et de ce qui est possible. La liste de Taylor a amené Carnegie à réfléchir à ce qui comptait le plus pour lui et à envisager des moyens d'y parvenir.

Les modes commerciales vont et viennent. Les trucs de développement personnel vont et viennent. Nous aimons les nouvelles choses brillantes. Mais ce qui est important, c'est de faire des choix qui ne donnent pas envie au futur vous de voyager à reculons dans le temps pour remettre les pendules à l'heure au vous actuel.

Dressez donc une liste. Réfléchissez à ce qui est important pour vous. Pensez aux obstacles. Découvrez où les obstacles sont faibles et où vous êtes en mesure de créer un effet de levier. Et puis...

Avec la pierre, visez le front.

Source: traduction, par DeepL, de [This Is The Simple Way To Achieve Your Goals: 3 Secrets From Research](#), par Eric Barker, du blog *Barking Up The Wrong Tree*. Publié le 11 décembre 2023. Révisé, et corrigé avec Antidote, par Richard Parent, décembre 2023.

Pour communiquer avec moi : richardparent99@gmail.com

Vous trouverez tous mes textes [ICI](#). RP