

# L'ART DE NÉGOCIER EFFICACEMENT

Par Eric Barker, auteur du blogue *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 vies. 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 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 Wan<sup>1</sup> 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 post pourrait bien vous valoir moins de disputes à la maison et peut-être des milliers de dollars de plus. (Vous et moi pourrons négocier ma commission plus tard).

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 Montoya<sup>2</sup> : "*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 ?

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.

---

<sup>1</sup> Personnage de la série [Star Wars](#). Wikipédia.

<sup>2</sup> Personnage de fiction. Wikipédia.

## L'ART DE NÉGOCIER

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-vous<sup>3</sup>.*

Les personnes avec lesquelles vous négociez ne sont pas toutes faites de pétales de fleurs. 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 la 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. Cacher un corps est plus facile.

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.

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).

---

<sup>3</sup> C'est, en anglais, un jeu de mots. Dans le texte original, on lit : "So don't have credibility; have incredibility."

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 nulle 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 ? J'irai à cette horrible réunion de famille si vous m'aidez avec le réacteur à fusion que je construis au sous-sol.

Nous essayons 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.

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 précoce).

## L'ART DE NÉGOCIER

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.") 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 aux 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 déraiser...

## 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 reconnaitrez 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).

## L'ART DE NÉGOCIER

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.
- **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.



## L'ART DE NÉGOCIER

- **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 d'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](http://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. Révisé par Richard Parent.

Pour communiquer avec moi : [richardparent99@gmail.com](mailto:richardparent99@gmail.com)

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