

Apprendre  
à transformer  
le non  
en oui

ISBN: format numérique

978-2-7640-3022-6

© 2010, Les Éditions Quebecor

Une compagnie de Quebecor Media

7, chemin Bates

Montréal (Québec) Canada

H2V 4V7

Tous droits réservés

Dépôt légal: 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

---

Pour en savoir davantage sur nos publications,  
visitez notre site: [www.quebecoreditions.com](http://www.quebecoreditions.com)

---

Éditeur: Jacques Simard

Conception de la couverture: Bernard Langlois

Illustration de la couverture: Istockphoto

Conception graphique: Sandra Laforest

Imprimé au Canada

DISTRIBUTEUR EXCLUSIF

- Pour le Canada et les États-Unis:

**MESSAGERIES ADP\***

2315, rue de la Province

Longueuil, Québec J4G 1G4

Tél.: (450) 640-1237

Télécopieur: (450) 674-6237

\* une division du Groupe Sogides inc.,

filiale du Groupe Livre Quebecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC.

L’Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d’édition.

Nous reconnaissons l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d’édition.



Apprendre  
à transformer  
le non  
en oui

Les étapes  
qui mènent  
à la réussite

2<sup>e</sup> édition



LES ÉDITIONS  
**Quebecor**  
Une compagnie de Quebecor Media

## Introduction

Avez-vous remarqué que tous les jours vous négociez? Vous transigez avec les autres, dans l'intimité comme en amitié, au travail, en affaires ou quand vous faites un simple achat... Ces négociations vous permettent d'obtenir ce que vous voulez ou, à tout le moins, de vous diriger vers ce que vous voulez. Elles vous donnent également l'occasion de nouer des liens avec les autres en faisant des pas dans leur direction et en les invitant à faire des pas dans la vôtre: toute négociation suppose des concessions de la part des deux parties. L'objectif premier est que ces concessions ne vous coûtent pas trop cher et même qu'elles vous rapportent.

Mais pourquoi donc certaines personnes arrivent-elles à négocier de manière profitable, se faisant ouvrir les portes, décrochant facilement des «oui», obtenant ce qu'elles veulent, tandis que d'autres se trouvent plus souvent qu'autrement perdantes? Je dirais que ces dernières n'ont pas appris à négocier, qu'elles n'ont pas saisi les mécanismes que les gagnants, eux, ont compris. C'est ce qui m'a amené à écrire ce livre. Les étapes de ce dernier sont simples. En analysant et en modifiant votre comportement, en étant proactif, en allant à la pêche aux informations et en écoutant activement, vous pourrez donner à vos rapports avec les autres une tout autre couleur: vous ne serez plus à leur merci. Bien souvent, vous saurez

diriger la danse, vous prendrez la place qui vous revient. Et, croyez-moi, vous verrez que gagner est plaisant.

Il ne s'agit pas ici de gagner au sens de l'emporter sur les autres. Toute négociation qui laisse une des deux parties déçue n'est pas positive à long terme. Plus vous saurez négocier, plus vous rencontrerez des gens qui savent eux aussi négocier. Qui se ressemble s'assemble! Et même de bons adversaires doivent être d'une force égale pour qu'on ait du plaisir à les écouter défendre leur point de vue.

Ce livre vise davantage à faire de vous une personne confiante qu'à créer une dynamique gagnant-perdant. En ayant cet objectif en tête, vous saurez défendre d'abord et avant tout vos intérêts, ce qui est bien normal, tout en préservant la fierté de vos interlocuteurs.

Les 20 étapes qui suivent vous aideront à comprendre les mécanismes en jeu dans toute négociation. Inspirez-vous de ces conseils pour améliorer votre jeu. Vous verrez que vous pouvez développer toutes les qualités d'un bon négociateur.

Que vos négociations futures vous laissent la satisfaction d'avoir tiré votre épingle du jeu.

Bonne lecture.

## **En tout temps, on négocie**

Négocier, c'est s'affronter sans violence dans le but de trouver un terrain d'entente avec une personne ou un groupe de personnes. Pour envisager une négociation, il faut être disposé à faire des concessions. Si vous êtes sûr de ne rien vouloir changer à une demande, ne prenez même pas la peine de négocier: faites savoir ce que vous voulez et attendez une réaction! Seulement, pour vivre en société, n'oubliez pas que les concessions sont une affaire de tous les jours. Vous voulez faire une réunion à 11 heures mais votre collègue souhaite la faire à 15 heures? Voilà déjà une négociation à mener... Qui gagnera? Une fois l'un, une fois l'autre? Toujours vous ou toujours l'autre? À vous de voir. Une négociation fructueuse devrait vous laisser le sentiment que vous êtes O.K., ni prétentieux ni timoré. Elle ne devrait ni vous donner le sentiment que vous êtes un éternel gagnant et que les autres n'ont qu'à suivre, ni vous donner la sensation que vous n'êtes qu'un éternel perdant.

Deux grandes manières de négocier sont possibles: la négociation coopérative et la négociation conflictuelle. En tout, il vaut nettement mieux viser la négociation coopérative, surtout si vous comptez appliquer votre savoir à des relations d'affaires. Une

négociation conflictuelle peut avoir sa place dans des rapports bien précis, mais elle n'est pas souhaitable à long terme.

Dans toute négociation, il faut obtenir des réponses à plusieurs questions. Que voulez-vous exactement? Que cherchez-vous à obtenir? un accord? une déclaration d'intention? un contrat signé? un prix? qu'on vous dise que vous avez raison? une augmentation de salaire? Posez-vous la question et répondez-y avant même d'entamer la négociation. N'entrez jamais en négociation avant de savoir quelle est précisément votre objectif et quelle solution vous choisirez si vous échouez. La plus sûre manière de ne pas obtenir ce que l'on veut est de ne pas définir ses buts clairement.

### **Avant toute négociation**

- Fixez-vous des objectifs clairs et précis.
- Répondez à la question suivante: s'agit-il d'une négociation coopérative ou conflictuelle?
- Préparez vos demandes.
- Préparez vos arguments.
- Soyez conscient que les deux parties doivent faire des concessions.
- Prévoyez un plan B.



Dans la prochaine étape, la première, nous aborderons les différents aspects généraux d'une négociation.

*Étape 1*

## **Dans toute négociation, ayez une vue d'ensemble**

Les conseils qui suivent sont généraux. Ils visent à vous faire connaître (ou à vous rappeler) les règles de base d'une négociation fructueuse. Certains sont valables pour une rencontre de personne à personne, d'autres pour une rencontre entre équipes. Gardez en tête ceux qui peuvent s'appliquer à votre situation.

### **Avant la négociation**

- ◆ Si vous le pouvez, choisissez un moment de la journée durant lequel vous êtes en possession de vos moyens. Si vous êtes une personne matinale, essayez, dans la mesure du possible, de fixer vos rendez-vous le matin.
- ◆ Dans le cas d'une négociation à plusieurs ou d'une assemblée, la définition des objectifs devrait se faire en collaboration avec les gens concernés même s'ils ne participeront pas activement à la négociation. Cette étape doit permettre de définir des objectifs réalistes et clairs. En étant à l'écoute de ceux que vous représentez, vous serez plus fort en négociation.

- ◆ Toujours dans le cas d'une négociation à plusieurs ou d'une assemblée, envoyez l'ordre du jour et la confirmation de la réunion par courriel. Profitez-en pour recueillir les dernières informations ou pour vérifier s'il n'y a pas des questions à traiter qui auraient été oubliées.
- ◆ Généralement, on n'indique pas la durée de la réunion. Cela dit, si vous connaissez la personne (ou le groupe) avec laquelle vous vous apprêtez à négocier et si vous avez déjà eu avec elle de longues réunions qui ne menaient nulle part, il pourrait être indiqué de vous entendre avec elle sur l'heure à laquelle tout le monde souhaiterait terminer.
- ◆ Assurez-vous de ne pas être en position d'infériorité numérique. Évitez d'être seul face à plusieurs personnes, à moins de ne pas avoir le choix.
- ◆ Si c'est vous qui choisissez la salle, optez pour un endroit clair et spacieux, sur un territoire neutre. Sachez aussi qu'une table ronde ou ovale contribuera à créer un climat moins antagoniste qu'une table rectangulaire ou carrée.
- ◆ Prévoyez pour chaque demande une marge de manœuvre, allant du plus petit gain au plus grand.

- ◆ Préparez votre rencontre. Même s'il s'agit d'une rencontre assez informelle, on fait toujours un meilleur travail quand on a pris le temps de déterminer de quoi on parlera. S'il s'agit d'une négociation importante, soyez vraiment préparé. Écrivez les points que vous ne voulez pas oublier.
- ◆ Préparez vos arguments (faits, chiffres, etc.), vos objections ainsi que vos réponses aux objections de l'autre. Bien négocier, c'est prévoir. Souvent, la partie qui l'emportera sera celle qui avait prévu le déroulement de la négociation.
- ◆ Votre habillement ne devrait pas poser problème. Faites en sorte qu'il ne sorte pas des normes. En fait, on suggère d'être neutre et bien mis. Mais si vous êtes par nature original, ne vous empêchez pas d'être vous-même!

*Une bonne préparation, c'est une négociation à moitié gagnée.*

## **Pendant la négociation**

- ◆ Soyez calme et présentez-vous comme une personne qui contrôle ses émotions. Si vous êtes intérieurement enthousiaste, ne le montrez pas trop.
- ◆ Serrez la main de chacun, si c'est dans les habitudes de la maison.
- ◆ Si vous êtes une équipe, asseyez-vous entouré de vos collègues, afin de pouvoir vous entretenir avec eux à voix basse, si nécessaire.

- ◆ Évitez d'être à un endroit où vous ne vous sentez pas à l'aise, par exemple dos à la porte.
- ◆ Si vous voulez vous situer comme un leader, prenez la parole dans les cinq premières minutes de la réunion.
- ◆ Plutôt que de hausser le ton, respirez profondément, jusqu'au ventre, en fermant la bouche. Puis, demandez la parole.
- ◆ Demandez un peu plus que ce que vous souhaitez. Le seul risque que vous courez est de l'obtenir.
- ◆ À moins d'avoir exactement ce que vous demandez, réagissez tièdement aux premières offres. Votre interlocuteur vous offrira peut-être davantage.
- ◆ Si vous négociez pour d'autres, ne vous présentez pas comme la seule personne à décider. D'ailleurs, vous ne devriez pas l'être. Dites que vous consulterez les autres.
- ◆ Au lieu de montrer que vous avez de l'esprit (même si vous en avez beaucoup!), présentez-vous comme un peu moins habile que vous ne l'êtes en réalité.
- ◆ Quand vous faites une concession, demandez quelque chose en échange.
- ◆ Si vous voyez que la discussion ne va nulle part, demandez de la remettre à plus tard.

- ◆ Formulez vos demandes les plus importantes en fin de négociation, s'il y en a plusieurs. En général, on fait plus de concessions à la fin d'une réunion qu'au début.
- ◆ Si vous stagnez sur certains points, attaquez-vous à d'autres et revenez à la charge plus tard. Sachez changer de sujet.
- ◆ Si vous vous sentez à un point de rupture, n'hésitez pas à sortir de la salle pour vous entretenir avec votre équipe.
- ◆ Si votre négociation se fait en plusieurs étapes, faites le point chaque fois, puis redirigez votre action.
- ◆ Traitez au fur et à mesure des zones qui posent problème.

## **Après la négociation**

- ◆ Serrez la main de chaque personne présente.
- ◆ Ne quittez pas les gens sur une mauvaise note. Des désaccords sur certains points ne sont pas des désaccords sur les êtres en général.
- ◆ Souvenez-vous que tout le monde a droit au respect.
- ◆ Gardez toujours en tête que plus tard, dans cinq ans, dans dix ans, vous aurez peut-être à faire affaire avec les mêmes personnes dans un tout autre contexte.

Vous avez maintenant un canevas des divers aspects d'une négociation formelle. Ce canevas peut vous servir à cerner tous les rapports d'une négociation. Passons maintenant à son aspect comportemental. Qui êtes-vous dans vos négociations?

*Étape 2*



## Acceptez de perdre

On ne peut pas toujours gagner, et perdre fait partie de la vie. Celui qui a subi une série de pertes aura tendance à croire que l'expérience se répétera toujours. Il lui arrivera même de penser que les gagnants ne perdent jamais. Si vous pensez parfois ainsi, dans quelque situation que vous soyez, détrompez-vous et voyez les choses autrement: chacun fait habituellement deux pas en avant, un pas en arrière, deux pas en avant... et parfois deux pas en arrière. Ce qui importe, c'est de *maintenir le cap sur ses objectifs, de considérer les obstacles comme des défis et de conserver intacte sa motivation.*

Celui qui se perçoit comme un perdant n'imagine pas qu'il pourrait gagner. Son premier pas devrait donc être de visualiser, de croire en lui-même, d'apprendre à se percevoir comme un gagnant.

Celui qui est habitué à gagner a généralement le réflexe, lorsqu'il perd (et cela arrive à tout le monde), de ne pas se laisser arrêter par son échec. Au contraire, il persévère, il continue, quitte à modifier son approche pour gagner la fois d'après.

Pensez à un acteur qui reçoit un oscar. Croyez-vous qu'il a vécu une enfance parfaite, que vers l'âge de 10 ans il savait ce qu'il voulait faire, que ses parents l'ont toujours encouragé à persévérer dans cette voie, que toutes ses auditions ont été des succès, que tous les réalisateurs l'ont dirigé de la meilleure façon, en lui donnant toujours des rôles à son niveau, qu'il n'a jamais attendu un coup de

téléphone? Ce serait un cas rarissime! Peut-être que tout a bien été dans l'année précédant la remise de prix, mais il s'est sans doute battu beaucoup dans sa carrière, peut-être même pour obtenir le rôle pour lequel on le récompense aujourd'hui!

Or, c'est le cas pour toute personne gagnante. Pensez, par exemple, à un homme d'affaires que vous connaissez. Croyez-vous qu'il n'a vécu que des succès? Qu'on ne l'a jamais critiqué? Bien sûr que non! Et que dire des politiciens? Si l'un d'eux occupe un poste important, c'est évidemment parce qu'il a appris à défendre ses idées et compris qu'on gagne certaines manches et qu'on en perd d'autres.

Enfin, pensez aux sportifs. Croyez-vous qu'il est facile de remporter une victoire et de monter sur le podium? Que le gagnant d'aujourd'hui n'a jamais perdu de compétition, qu'il n'a jamais été blessé, qu'il n'a jamais subi d'injustice, qu'il a toujours été choyé par les médias? Si on y songe quelques instants, on constatera que tous les gagnants ont aussi parfois été des perdants, mais des perdants qui ne se sont pas assis sur leurs échecs. Ils ont su viser loin et tirer des leçons des échecs qu'ils ont essuyés.

**Chez un gagnant, ce qu'on ne voit pas toujours, c'est:**

- sa volonté;
- la précision de ses objectifs;

- son travail;
- les injustices qu'il a subies.

Ce qu'on voit, c'est:

- la chance, toujours présente, il est vrai.

Pour être un bon gagnant, il faut savoir être un bon perdant. Bien sûr, il est préférable de garder une certaine tension et une aversion pour les échecs. Donc, si vous perdez une négociation et si vous en êtes mécontent ou fâché, c'est normal et il n'y a pas de quoi s'inquiéter si c'est là votre première réaction. Mais n'en restez pas là. Ne gardez pas de rancœur ou d'amertume. Ces sentiments sont nocifs et ils ne feront que vous maintenir dans le passé. Ils ne vous permettront pas d'évoluer.

En étant souple, en prenant la vie comme elle vient, quand vous perdez une négociation, vous reculerez un peu, vous prendrez un temps d'arrêt, vous en tirerez une leçon, puis vous préparerez un nouveau projet et pourrez recommencer à avancer.

Aussi, quand on sent qu'on perd son temps, il faut avoir le sens de l'économie et laisser tomber. La persévérance est une belle qualité, mais il ne faut pas que cela devienne de l'acharnement. Lorsque vous reculez ou et que vous abandonnez une négociation ou un projet, faites-le dans le but de reprendre des forces pour mieux recommencer ou pour amorcer un nouveau projet.

Cependant, on ne perd pas toujours. Parfois on gagne et, lorsqu'on gagne, il est important de ne pas laisser la personne avec laquelle on négocie sur une note négative. Ainsi, ne renforcez pas son impression d'avoir perdu ou, à tout le moins, n'encouragez pas son sentiment d'échec en vous réjouissant trop ouvertement de votre gain. Ne savourez pas ouvertement votre victoire. Restez calme et, surtout, n'humiliez pas votre interlocuteur en faisant le paon. S'il est normal d'être heureux d'un succès, on ne doit pas le montrer à la personne aux dépens de laquelle on l'a obtenu. Faire de l'autre un perdant ne fait rien gagner de plus.

### **Lorsque vous perdez une négociation:**

- conservez intacte votre estime de vous-même;
- gardez conscience que vous vous rapprochez de votre but.

### **En résumé**

- ◆ Perdre fait partie de la vie de tous.
- ◆ Si perdre n'est pas agréable, ce n'est pas non plus la fin du monde.
- ◆ À partir d'une perte, on peut faire des gains en modifiant ses objectifs.
- ◆ Celui qui sait perdre saura aussi gagner.

- ◆ Si vous gagnez, ne vous réjouissez pas trop ouvertement devant celui que vous venez de vaincre.



*Étape 3*

## **Apprenez de vos erreurs: prenez le temps de réfléchir avant d'agir**

Tout le monde fait des erreurs... mais tout le monde n'en tire pas les enseignements souhaitables. Une des erreurs les plus communes consiste d'ailleurs à répondre trop rapidement à une demande, sans avoir pris le temps de considérer ce qui est proposé.

Prenons un exemple. Michelle compte quitter sa ville pour quelques mois et souhaite donc sous-louer son appartement... Ravie de partir mais pressée, elle agit sans réfléchir. Après avoir mis une annonce dans le journal du quartier, elle reçoit un premier appel d'un homme qui a visité son appartement et négocie très habilement... à la baisse, bien sûr. Après la négociation, le lendemain matin précisément, elle se réveille et réalise son erreur. Elle a un choix à faire:

1. Ou elle respecte son engagement.
2. Ou elle rappelle le type en question et essaie de négocier. Bien sûr, si elle avait demandé un peu de temps et réfléchi, elle ne se serait pas trouvée dans cette situation. Elle peut toujours demander plus, mais il est possible que le sous-locataire reste de marbre. Elle devra alors apprendre de son erreur.

Il est très fréquent que l'on fasse des erreurs pour la simple raison qu'on n'a pas pris le temps... de dormir sur sa décision! Lorsqu'on négocie avec quelqu'un, on peut presque toujours demander un peu plus de temps, et cela nous sera très souvent profitable. Lorsque vous n'êtes pas sûr de ce que vous voulez, n'hésitez pas à dire que vous allez réfléchir. Vous pouvez dire, par exemple, «Pourrais-je vous rappeler dans quelques jours? J'aimerais bien y penser» ou «Pourrais-je vous rencontrer demain?».

L'anxiété amène souvent à agir trop rapidement.

*Temps + réflexion + discussion avec ses proches = meilleure perspective.*

Souvenez-vous que nos plus grandes erreurs, nous les commettons généralement en agissant trop vite.

### **Quelques autres types d'erreur dans une négociation**

- On s'énerve, on s'impatiente.
- On n'écoute pas son interlocuteur.
- On n'est pas suffisamment préparé.
- On n'est pas vraiment présent; on a d'autres soucis en tête.
- On refuse de faire la moindre concession.



Chaque fois que vous pensez avoir commis des erreurs dans une négociation, prenez le temps de repenser à votre expérience et de les voir précisément. Lorsque vous serez conscient de ces écueils, vous serez désormais en mesure de les éviter.



**Respirer par le nez jusqu'au ventre...  
et poser devant moi, sur le bureau,  
une petite enseigne où j'aurai  
écrit en gros: LENTEMENT!**



*Étape 4*

## **Libérez-vous des critiques négatives**

Vous avez fait une erreur? Vous avez manqué votre coup magistralement?

Ne vous faites pas de reproches, ne tombez pas dans le panneau de l'autocritique. Bien sûr, vous aurez certainement la tentation de vous en vouloir un peu. Vous vous direz à quelques reprises au moins: «Quel idiot je suis, j'aurais pu mieux faire!» Oui, vous auriez peut-être pu mieux faire, mais premièrement, ce n'est pas en vous faisant des reproches que vous pourrez passer à autre chose. Et deuxièmement, cet échec est peut-être un tremplin pour un succès futur.

Combien de fois avez-vous réalisé que ce qui avait l'air d'un échec n'en était pas un à long terme? Un jour ou l'autre, on a la preuve de cela dans bien des domaines de sa vie. Il vous est sûrement déjà arrivé de vivre une déception sentimentale, de vous sentir démoli et d'être absolument sûr de ne jamais vous en remettre. Pourtant, quelques mois ou quelques années plus tard, vous avez peut-être rencontré une personne avec laquelle vous êtes très heureux et complètement à l'aise d'être vous-même.

On vit aussi cela au travail. Supposons que vous avez déjà perdu un emploi. Cela a été décevant, bien sûr. Durant quelques mois, vous avez ressenti de l'agressivité, du dépit, de la peine. Mais

rappelez-vous qu'en fin de compte, vous avez plus tard trouvé un emploi qui vous convenait mieux. Je ne veux pas ici faire de la pensée magique. Vous auriez pu conserver votre emploi et vous en trouver très content, mais cela n'a pas été le cas et ce n'est pas plus mal. Pour presque tous les supposés échecs que nous vivons, nous faisons en fin de compte l'expérience de quelque chose de nouveau qui, bien souvent, fait notre affaire. Comme le dit l'adage: «Quand une porte se ferme, une autre s'ouvre.»

Donc, ne soyez pas trop dur envers vous-même quand vous n'obtenez pas ce que vous souhaitiez. Au contraire, soyez bon avec vous-même et faites preuve de compréhension à votre égard.

Lorsqu'un échec vous met face à l'inconnu (une perte d'emploi ou de contrat, par exemple), n'ignorez pas que la peur est une réaction tout à fait normale. Vous sentirez aussi probablement une certaine anxiété. Or, si vous êtes capable de ne pas perdre confiance en vous et de vous respecter malgré l'échec, vous vous en sortirez mieux et plus rapidement.

Reposez-vous de la tension vécue. Tout échec, toute erreur fait vivre une période de tension. Quand on perd, il faut prendre le temps de revenir à soi, de laisser passer sa nervosité et de se calmer. Remettez-vous tranquillement de la douleur provoquée par la déception. Prenez le temps qui vous semble nécessaire sans vous enliser dans le sentiment d'échec. Agissez avec vous-même comme vous agiriez avec un proche qui aurait été déçu.

Avec les semaines qui passent, vous verrez les choses autrement. Vous comprendrez peut-être qu'à tel ou tel moment, vous avez fait un faux pas, que vous n'avez pas posé assez de questions à la personne avec laquelle vous étiez en négociation. Avec le temps, vous aurez une meilleure perspective de ce qui s'est passé. Réfléchissez et analysez vos erreurs. Ainsi, vous ne les referez pas.

Faites un autre essai ou dites-vous que vous en ferez un autre. Imaginez que vous êtes un athlète. Ce n'est pas parce que l'athlète rate une course qu'il les ratera toutes.

Vous réaliserez peut-être aussi qu'en fin de compte, vous avez vous-même saboté les négociations. Et dans ce cas, il y a peut-être de bonnes raisons à cela.

Sachez tirer une leçon de vie de toute expérience. Si vous êtes capable de puiser une morale de vos erreurs, vous ne serez pas porté à les répéter.

Trouvez une nouvelle voie, une façon de revenir à la charge, ou entreprenez quelque chose de totalement nouveau.

**Je n'en fais jamais assez...  
Je suis tellement nul  
quand il s'agit de négocier!  
Et puis je ne sais pas non  
plus me mettre en valeur!**

**Si tu répètes ça trop souvent,  
tu finiras par y croire!**



*Étape 5*



# Fixez-vous des objectifs

On entend souvent ce conseil: fixez-vous des objectifs. Mais pourquoi donc est-ce si important? Ne pourrait-on pas vivre simplement, sans se questionner, en se laissant mener par la vague et le vent? Oui, peut-être, un dimanche après-midi de promenade. Mais si vous espérez certaines choses, il n'y a pas de meilleur moyen, pour les obtenir, que d'en être conscient et de travailler dans une direction définie.

Un objectif, c'est tout simplement un but que l'on aimerait atteindre. Dans tous les domaines de la vie (famille, finances, carrière, vie sociale, santé physique et psychologique, etc.), il vaut mieux savoir où l'on souhaite se rendre.

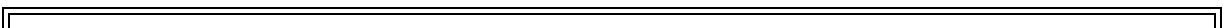
Il est également utile de se fixer des objectifs en fonction d'un délai précis, à court terme (0 à 2 ans), à moyen terme (2 à 5 ans) et à long terme (5 ans et plus).

Si vous envisagez vos objectifs dans une perspective à long terme, vous aurez parfois l'impression de perdre des batailles, mais pas la guerre!

**Un objectif devrait toujours être...**

- ◆ formulé de manière positive. Par exemple, vous direz: «Je souhaite faire tel chiffre d'affaires d'ici cinq ans», plutôt que «Je ne voudrais pas que mon chiffre d'affaires soit en bas de tel montant». La raison? Notre imagination procède par images. Il faut donc la nourrir des images que l'on veut voir se transformer en réalité.
- ◆ établi par vous-même. Les objectifs formulés au nom des autres, même les proches que l'on aime, ont moins de pouvoir d'attraction ou pas du tout.
- ◆ précis, clair et concis. Dites: «Je réalise cette vente à tel prix dans tel laps de temps», et non simplement: «Je vais réussir cette vente». Il est même efficace de parler au présent d'une action à venir, car on envoie ainsi un message clair à son cerveau. Exemple: «Je fais cette vente.» Évidemment, faites attention de ne pas parler comme ça devant les autres, car ils vous trouveraient un peu étrange. Mais à soi-même, on peut se donner des trucs!
- ◆ mesurable. Si vous dites: «Je veux faire un salaire de 75 000\$ l'an prochain», c'est mesurable. Si vous dites: «Je voudrais faire un bon salaire», ce n'est pas mesurable.

- ◆ réaliste. Il est important de se fixer des objectifs atteignables. Par exemple, auparavant, j'avais la mauvaise habitude de me fixer des périodes trop courtes pour la réalisation de mes projets. Ce qui, normalement, me prenait trois à quatre semaines, je me répétais que je le ferais en deux semaines. Et, chaque fois, c'était un échec. Un jour, j'ai compris que cela m'occasionnait une perte d'énergie. À présent, je me fixe des objectifs plus humbles. Je me dis que ce que je fais en quatre semaines, je le ferai en trois semaines et demie, mais pas en deux.
- ◆ stimulant, puisque c'est un défi que vous vous lancez. Si vous ne voulez pas l'oublier ou l'abandonner de sitôt, il faut qu'il vous tente.
- ◆ réalisable à l'intérieur d'un temps donné. Si vous n'avez pas d'échéance, vous serez nettement moins efficace et cela tombera souvent à l'eau. Il faut être vigilant.
- ◆ compatible avec l'ensemble des objectifs que vous vous êtes fixés. Si vous vous dites, par exemple, «J'aimerais bien être davantage à la maison pour voir grandir les enfants», il est certain que vous serez moins présent professionnellement. Certains objectifs s'opposent carrément entre eux. On a parfois tendance à tout vouloir tout le temps et on ne voit pas bien la réalité. Or, la réalité, c'est qu'il y a 24 heures dans une journée.
- ◆ Dans le contexte d'une négociation, votre objectif, c'est ce que vous désirez obtenir.



La capacité de se fixer des objectifs clairs représente un facteur clé de la réussite.

## **Pourquoi se fixer des objectifs?**

Le fait de se fixer des buts procure divers avantages. D'abord, quand vous avez des objectifs de vie, vous êtes plus motivé. Vous vous levez le matin et vous avez déjà un plan en tête, ce qui est déjà très stimulant.

Deuxièmement, le fait de travailler à la réalisation de ses objectifs améliore l'estime de soi et la confiance en soi. De plus, cela donne un sens à sa vie. Par exemple, pour écrire ce livre, j'ai mis un projet en route, je me suis questionné, j'ai travaillé tout en sachant qu'à la fin j'aurais fait le tour d'une question et mieux compris certaines choses. J'ai donc appris, satisfait ma curiosité et réalisé un projet concret. Un autre exemple: si vous souhaitez bâtir une entreprise de construction de maisons, vous avez un projet comprenant des centaines de petits projets: acheter les terrains, magasiner les matériaux, faire dessiner les plans, contacter les villes, faire des demandes de permis...

Troisièmement, si vous avez des objectifs, ne vous découragez pas à la première déconvenue. Gardez-les en tête et dites-vous qu'un échec ou un obstacle, c'est quelque chose qui est sur votre route mais qui n'arrête pas tout et qui ne doit pas prendre toute la place.

En tirant des leçons de ce qui vous arrive, vous progresserez vers la réalisation de vos objectifs.

Quatrièmement, il est beaucoup plus facile de prendre des décisions quand on a des objectifs précis en tête. Si vous comptez vous acheter une maison, il est évident que vous commencerez à moins dépenser pour votre automobile ou des sorties au resto. Quand on a des buts précis, il est beaucoup plus facile de faire des choix.

En général, les gens qui se fixent des objectifs clairs et précis mènent une vie heureuse et plus équilibrée.

## **Comment se fixer des objectifs**

Chaque personne est unique et doit fixer elle-même les buts qu'elle souhaite atteindre. Votre collègue veut devenir patron et vous souhaitez peut-être lancer votre propre entreprise. Votre frère souhaite vivre à la campagne, vous aimez peut-être plutôt la ville... Voici quelques trucs pour savoir comment vous fixer des objectifs.

- ◆ Apprenez à vous connaître. Vos buts doivent refléter vos valeurs et vos goûts, ils doivent s'accorder avec ce que vous êtes vraiment. Veillez à ne pas vous laisser influencer par les autres, la mode ou l'air du temps.

- ◆ Écrivez vos objectifs. Ils vous paraîtront plus réels et plus facilement mesurables. Combien de fois vous êtes-vous fixé des objectifs la nuit dans votre lit ou en auto, au beau milieu de la circulation... puis les avez rapidement oubliés? Écrits, ils auront plus de poids. De plus, vous pourrez éliminer d'emblée ceux qui se contredisent, faire des choix, voir ce qui vous tient vraiment à cœur.
- ◆ Écrivez aussi les raisons qui vous motivent. Cela vous procurera plus de satisfaction. Les motifs pour lesquels on se fixe des objectifs sont les fondements de nos désirs. Si l'un deux, par exemple, est d'organiser une exposition d'art, vos motivations seront votre satisfaction personnelle, le fait de réunir des gens et le plaisir de lier l'art aux affaires. Si vous voulez mettre sur pied une entreprise d'aliments préparés et sains, demandez-vous pourquoi cela vous tient à cœur. Est-ce parce que vous croyez que le potentiel financier serait bon? Appréciez-vous le fait de travailler dans l'alimentation? Vous intéressez-vous à la distribution de produits? Qu'est-ce qui vous a donné l'idée de mettre sur pied un tel type d'entreprise? Nul besoin ici de vous suranalyser... Mais voyez tout de même ce qui vous motive.
- ◆ Cernez les ressources et les actions nécessaires à la réalisation de vos objectifs. Les ressources, ce sont l'argent disponible, les gens qui peuvent se joindre à vous et le temps.

- ◆ Simple mais très utile: classez vos objectifs par ordre de priorité. Il est plus facile d'agir selon un ordre, surtout s'il est établi dans le temps.
- ◆ Établissez un plan de réalisation pour tous vos objectifs et prévoyez un plan B pour chacun d'eux.
- ◆ Passez à l'action. Fixez-vous un délai pour atteindre chaque objectif. Donnez, par exemple, un temps x à tel sous-objectif et un autre à tel autre sous-objectif.
- ◆ Gardez en tête que si vous ne passez pas à l'action, rien ne se produira.
- ◆ Évaluez vos progrès. La flexibilité est un élément clé de cette étape. Il pourrait être avantageux de revoir les étapes à franchir, de vous fixer des temps plus longs, de modifier quelque peu vos buts.
- ◆ Une fois un objectif réalisé, récompensez-vous.

**Ouais, tu sais, j'ai rencontré mon patron. Je lui ai dit que certaines choses faisaient plus ou moins mon affaire, et nous avons parlé de mon emploi, je ne savais pas trop quoi dire...**

**Ce que j'entends de ce que tu dis, c'est que... tu n'as pas de buts précis!**





*Étape 6*

# Qui perd gagnera!

Il n'y a jamais de gagnant absolu. On a tendance à croire que celui qui est habitué à gagner continuera toujours dans cette voie, ce qui est souvent vrai, puisque le succès appelle le succès. Cela dit, il faut continuer de croire en soi-même si l'on a perdu quelques batailles. Retenez toutefois qu'il serait tout à fait faux de croire que celui qui perd est un éternel perdant. La roue tourne pour tout le monde; ne l'oubliez pas dans les périodes moins fastes.

Cela dit, en négociation, certaines attitudes ont des effets très positifs et augmentent les chances de réussite. En voici quelques-unes.

## **Gardez vos intentions secrètes**

Pensez à une situation où vous avez vu quelqu'un divulguer ses plans, faire état ouvertement de ce qu'il prévoyait faire, et vous saurez que le silence est d'or. Gardez vos projets pour vous (ou pour vos associés). Ne négociez pas en étant trop explicite sur les objectifs que vous voulez atteindre. Si je vous dis que je vais tout faire pour vous convaincre d'acheter tel ou tel outil, il y a de fortes chances que vous ayez envie de vous opposer à cette décision. La nature humaine est ainsi faite, et si les gens réagissent ainsi, ce n'est pas tant par besoin d'opposition que par besoin d'affirmation. On résiste à celui qui a des intentions trop évidentes. Or, tout comme dans une

lutte physique, si votre adversaire peut prévoir vos intentions, il pourra faire obstacle à votre mouvement.

### **Déroutez votre interlocuteur**

Partez du point de vue que pour chaque geste, mouvement, parole, action, il existe une réponse évidente. Ainsi, laissez votre interlocuteur sur sa faim, dans le noir, dans la brume, surtout s'il s'agit d'une négociation d'opposition: cela le déroutera. Je ne vous dis pas cela pour que vous deveniez retors. Simplement, si vous voulez gagner votre point, votre négociation, il est important de fragiliser quelque peu la position de votre adversaire. Attention, cela ne veut pas dire que vous deviez cesser de le respecter mais simplement que vous ne devez pas lui donner vos meilleurs atouts.

### **Ne croyez pas que briller, c'est gagner**

N'essayez pas non plus d'avoir trop d'esprit, d'impressionner l'autre, de briller. Si vous agissez ainsi, dans un premier temps, vous aurez peut-être l'impression de gagner, mais cela ne durera pas. Devant une personne trop brillante, on se cabre, on se raidit, on devient agressif. Il ne s'agit pas ici de vous transformer en chien battu, mais seulement de ne pas chercher à impressionner l'autre à tout prix.

### **Vous reverrez peut-être votre interlocuteur**

Ayez toujours en tête que la négociation que vous menez au moment présent en est une parmi les milliers que vous mènerez

dans votre vie. Ne terminez pas une rencontre sur une mauvaise note. Des opinions différentes ne doivent pas forcément entraîner des mauvaises relations. Si aujourd'hui vous êtes en pourparlers avec telle personne, il est possible que dans le futur vous ayez une autre négociation à engager avec elle.

### **Gardez vos trucs pour vous**

Ne révélez pas vos astuces. Bien sûr, si vous avez un fils ou une fille qui, un jour, prendra votre relève en entreprise, vous voudrez lui faire part de votre expérience, et c'est tout à fait louable. Mais en général, il est préférable de garder ses trucs pour soi-même, surtout si l'on a encore à s'en servir.

### **Contemplez l'horizon**

Ayez toujours conscience de vos objectifs à long terme. Cela permet de relativiser les choses et vous donnera une tout autre perspective sur ce qui survient au quotidien.

Pour passer d'une attitude de perdant à une attitude de gagnant:

- gardez pour vous vos intentions et vos trucs;
- apprenez à rester vague sur vos intentions;
- voyez les faits à long terme.

---

Je lui ai dit à quel point toutes les tâches  
décrites me semblaient faciles.  
Je lui ai parlé de toute l'expérience que j'avais,  
j'ai ajouté que j'avais un diplôme avec mention,  
sans oublier de dire à quel  
point j'étais sociable...  
Il n'a pas retenu ma candidature,  
je ne comprends pas pourquoi...

Il s'est peut-être dit: «Cette  
fille va trop briller!»



*Étape 7*

## Ne vous croyez pas visé

Quand on est enfant, on se prend pour le centre du monde, on ne fait même pas de division entre les autres et soi. En grandissant, on en fait une, mais il arrive souvent qu'on imagine que les gens agissent en ayant une intention bien arrêtée à notre égard. On imagine alors qu'ils veulent ou notre bien, ou notre mal. On oublie qu'ils agissent d'abord en fonction d'eux-mêmes, de leurs besoins, de leurs désirs, de leurs souffrances, et non des nôtres!

Souvent, on a le réflexe de ramener à soi des faits qui ne nous concernent pas.

Michelle faisait partie d'un groupe d'artistes. Un jour, ils étaient dépassés, en retard dans l'organisation d'une exposition, et elle ne cessait de dire: «Je n'en peux plus, je suis fatiguée, j'ai trop de travail...», ce qui était vrai, mais ne concernait absolument pas les gens avec qui elle travaillait. Ses collègues ont donc pensé, et c'est tout à fait normal, qu'elle ne souhaitait plus travailler avec eux et que sa supposée fatigue était en réalité un prétexte. Or, il n'en était rien; elle avait eu des problèmes personnels et un surplus de travail et d'activités.

Voici un autre exemple. Isabelle avait pris du poids. Cela la préoccupait beaucoup, mais elle n'en parlait pas. Un jour, son conjoint lui dit: «T'as vu comme tout le monde engraisse ces temps-ci, il paraît que notre société est sur une pente dangereuse.» Immédiatement, elle s'est sentie visée, elle a cru qu'il voulait insinuer qu'elle avait engraisé. Or, il ne faisait que rapporter les nouvelles du jour!

Bien sûr, il peut arriver qu'une personne insinue quelque chose de méchant ou qu'elle veuille faire passer un message, mais le plus souvent, quand les gens nous parlent, ils parlent d'eux, de leur vie, de leurs préoccupations par rapport à ce qu'ils ont entendu.

Retenez que vous prendrez des décisions irrationnelles si vous le faites en fonction du goût des autres, de leurs opinions ou d'une réaction que vous avez par rapport à eux.

## **À chacun ses travers**

Les gens ont des défauts, mais ceux-ci leur appartiennent. Il est sûr que vous devez vous poser la question: «Ce défaut m'est-il insupportable au point que je ne veuille pas collaborer avec cette personne?» Par exemple, une association avec une personne qui manque de générosité peut être lourde, mais il se peut aussi qu'elle ait des qualités qui équilibrent les choses.



Observez vos réactions aux défauts des autres. Vous connaissez certainement une personne qui est toujours en retard, une autre qui parle sans arrêt, une autre qui a tendance à vous abreuver de conseils et une autre encore qui monte vite sur ses grands chevaux...

Avez-vous tendance à ramener ces travers à vous, un peu comme si, par exemple, le retardataire agissait ainsi dans le but de vous agacer?

Évaluez ce qui est important pour vous. Tel ou tel défaut qui vous irrite empêche-t-il toute possibilité d'entente entre cette personne et vous? Si oui, il faudra vous éloigner de cet individu; sinon, il vous faudra accepter ce travers et ne pas le ressentir comme quelque chose vous visant personnellement.

Quand il devient clair que la manière d'agir des autres n'est pas dirigée contre nous ni même en notre faveur, tout devient plus facile.

**Il m'a dit qu'il était fatigué, qu'il préférait  
qu'on se voie demain soir... Il a travaillé  
très fort cette semaine...  
et on ne s'est pas vus!  
Je crois que je le fatigue!**

**Tu sautes aux conclusions, là!  
S'il ne t'a pas vue de la semaine,  
ce n'est pas parce que tu le fatigues  
mais parce que son travail le fatigue!**



*Étape 8*

# Respectez vos interlocuteurs

Les bons négociateurs respectent leurs adversaires et leurs interlocuteurs. Quelle que soit la transaction que vous comptez mener, il faudra toujours avoir cela en tête. Chaque être humain mérite votre respect.

Quand on est en négociation, on peut oublier que notre interlocuteur est une personne de chair et de sang, surtout s'il s'agit du représentant d'une compagnie, d'une institution ou d'une corporation. On se dira alors: je négocie un contrat avec *Le Quotidien de Québec*, avec *BOBO Téléphone*, avec *Les plombiers associés*, avec *Gattuso Spaghetti*... Pourtant, la réalité est qu'on négocie avec une personne. Bien sûr, cette personne représente la compagnie et il se peut que derrière elle, il y ait une équipe. Cependant, vous aurez toujours avantage à avoir de bons rapports avec celui qui se trouve en face de vous.

Chacun a ses défauts, ses forces, ses joies, ses illusions, ses craintes, ses espoirs... Et vous n'irez nulle part si vous n'avez pas dès le départ le sens du contact et du respect pour la personne qui est devant vous.

Une attitude positive est favorable aux gains. Elle est utile dans toute négociation et toute communication. Une attitude positive constitue une bonne base pour obtenir ce que l'on vise.

On gagnera difficilement si on s'oppose à quelqu'un dès le départ. On gagnera plus facilement par la persuasion et si on est bien disposé ou, du moins, neutre à l'égard de la personne avec laquelle on négocie.

Pour partir du bon pied dans toute communication ou négociation, veillez à:

- ◆ respecter l'autre;
- ◆ être ouvert à son point de vue. Prenez-le au sérieux, même si, dans un premier temps, vous avez l'impression que vos points de vue sont totalement opposés;
- ◆ écouter vraiment ce que l'on vous dit. Plus vous êtes contre le point de vue de votre interlocuteur, plus il est nécessaire que vous regardiez de près ce qu'il vous propose, que vous l'analysiez et tentiez de le comprendre. De cette manière, il y aura plus de chances que vous trouviez un terrain d'entente. Vous serez aussi en mesure de mieux défendre vos positions.

Pourquoi est-il si important de respecter votre interlocuteur? Parce qu'on ne trompe pas les gens si facilement que l'on croit. Quand on ne peut pas blairer quelqu'un, il le sent; quand on ne respecte pas quelqu'un, il le sent aussi. Les mots ne trompent pas... Les gestes, les regards, les sourires ne trompent pas... Même s'il

n'est pas magique, le langage du corps est clair, et il est bien rare qu'on se trompe sur les messages qu'il nous envoie. En fait, on sait généralement si les gens nous sont favorables ou non. Donc, dans une négociation, même si vous êtes en désaccord avec quelqu'un, ce qui est normal, respectez-le et vous verrez qu'il vous respectera en retour.

Plus fortement vous rejetez le point de vue de l'autre, plus il est nécessaire de ne pas oublier l'ingrédient du respect. Si vous avez une attitude respectueuse, vous constaterez que des rapprochements sont possibles. Si une mésentente devient évidente, si vous vous sentez vivement opposé à une personne, soyez encore plus attentif. Restez près de vos émotions, de vos sensations. Voyez si des conflits supplémentaires ne sont pas en train de prendre forme. Dès que vous sentez une source de mésentente ou de conflit, fixez votre attention sur ce qui se passe et réagissez de manière à désamorcer ce qui pourrait nuire à la négociation. Pour cela, vous pouvez par exemple améliorer l'ambiance par un bon mot, une blague ou une pause.

Tant dans les relations personnelles que dans les relations professionnelles, une attitude attentive et déférente vous permettra de délier les conflits assez rapidement.

Dans une négociation, une des façons de montrer que vous avez du respect pour quelqu'un consiste à ne pas faire d'offres

trop basses ni de demandes saugrenues.

## **Être respectueux, c'est faire en sorte de ne pas offusquer l'autre**

Il est facile de blesser ou de choquer les gens. Nous avons tous des complexes, des zones de sensibilité, des aspects de notre personnalité qui demandent une gentillesse extrême. On peut rire de soi-même à propos de certaines choses, mais on n'accepte pas que les autres le fassent. Et il n'y a rien de plus facile que de faire une remarque bête ou blessante, tout le monde sait cela.

Dans un rapport de négociation, il est important de ne pas blesser l'orgueil ou l'amour-propre de notre interlocuteur, car autrement il aura automatiquement une sourde agressivité envers nous.

Souvent, les gens vous confient leur faiblesse. Untel dira, par exemple: «Ah! ce que je suis dans la lune!», un autre affirmera: «J'écris mal», un autre encore dira: «Je n'ai pas le tour de diriger les gens...» Chacun a ses faiblesses, et certains en parleront à satiété. Avec ceux-là, on aura tendance à utiliser l'arme qu'ils nous tendent. C'est pourtant une erreur qui peut coûter cher. Comportez-vous de manière à ne pas utiliser les faiblesses des gens et, si cela vous arrive, excusez-vous le plus rapidement possible.

Tourner sa langue sept fois dans sa bouche avant de parler  
reste de mise.

Il arrive aussi que l'on fasse des compliments auxquels on ne croit pas. C'est une arme à double tranchant. On peut ainsi faire plaisir, mais on peut aussi voir son jeu découvert bien rapidement. Pensez à ces gens qui vous complimentent tout le temps. À la longue, vous y croyez plus ou moins. Vous voyez qu'il s'agit davantage d'une technique de rapprochement que d'un compliment sincère. Même chose si vous entendez toujours quelqu'un se pâmer d'admiration devant les autres. Lorsqu'il le fera devant vous, à propos de votre tenue vestimentaire, de votre réussite ou de votre talent, vous n'y croirez pas non plus. Donc, le respect, c'est aussi l'intégrité. Ne prenez pas les gens pour des valises, comme on dit, et ils vous le rendront bien.

### **Chacun a droit à la fierté**

Pensez à vos proches, à vos amis, à ceux que vous aimez. Pourquoi aimez-vous être avec certaines personnes et pas avec d'autres? Parce que vous vous sentez bien en leur compagnie; c'est plaisant, vous riez, vous êtes respecté par eux et, en retour, vous les respectez.

C'est la même chose en affaires ou dans toute autre négociation: si vous vous sentez considéré et si vous estimez votre interlocuteur, vous partez du bon pied et vous avez de meilleures chances de



réussite. On a tous envie de travailler avec les gens qui nous respectent, et moins envie de travailler avec les autres.

Lorsque la considération manque de part ou d'autre, il est possible que vous obteniez malgré tout un succès dans l'immédiat. Mais, à long terme, vous aurez de la difficulté.

Un proverbe dit: «Celui qui pose des pièges finira par tomber dedans.» Ce qui revient à dire: faisons en sorte de ne pas agir de manière irrespectueuse avec celui avec qui l'on négocie. Ce que l'on donne aux autres nous revient...

*Un excellent chef cuisinier de mes amis n'avait pas de bons rapports avec ses employés. Il criait pour un rien, il était toujours en train de blesser les gens autour de lui. Pourtant, il avait un grand talent et, en travaillant pour lui, un cuisinier ou un aide-cuisinier était sûr d'apprendre beaucoup. Malgré tout, son caractère était si affreux qu'un jour il perdit son emploi dans un restaurant réputé. Il en retrouva rapidement un autre et recommença à montrer son mauvais caractère. Ce n'est qu'après une longue discussion avec son patron et quelques-uns de ses employés qu'il réalisa enfin que l'art de la cuisine n'était pas tout, que les rapports humains étaient aussi de première importance. Après une bonne réflexion, il changea d'attitude; il avait enfin compris à quel point le respect est primordial pour établir des rapports constructifs.*

**Je le trouve tellement idiot  
ce type, mais je crois que je  
pourrais faire de bonnes affaires  
avec lui car il a des contacts en haut lieu!**

**Si j'étais toi, je lui trouverais  
quelques qualités avant de  
lui proposer une association!**



## *Étape 9*

## **Sachez créer une bonne ambiance**

Une fois qu'on sait perdre, qu'on est capable de tirer des leçons de nos expériences, qu'on prend les gens au sérieux et qu'on les respecte, il est temps de s'intéresser à l'ambiance qu'on peut créer dans toute négociation. On peut ainsi générer une bonne ambiance, une mauvaise ou une ambiance plutôt neutre.

Quels que soient votre position ou les arguments que vous avez à défendre, vous avez la possibilité de créer une bonne ambiance, à moins, évidemment, d'avoir affaire à une partie adverse difficile.

Quand l'atmosphère est mauvaise, il est rare que les négociations donnent de bons résultats. Généralement, une ambiance morose créera des rapports moroses. Imaginez un bateau à voile sur l'eau un jour de tempête; vous ne vous attendrez pas à entrer au port avec autant de plaisir et de facilité qu'un jour où la brise est bonne et égale. De la même façon, une situation tendue au départ comportera moins de chances de réussite. On pourra y arriver, mais il faudra travailler fort.

Le but est donc de négocier ou de communiquer dans des conditions neutres ou bonnes.

## **Soyez franc et direct**

Si la relation est tendue, c'est soit parce qu'un des deux protagonistes manque d'égards pour l'autre, soit que les deux ne s'estiment pas, soit parce qu'une ancienne négociation a laissé des souvenirs pénibles. Dans les deux cas, il faudra bâtir autre chose. On peut, contrairement à ce que l'on croit souvent, aborder le problème de front. Il ne s'agit pas ici d'affronter la personne avec laquelle on a de la difficulté mais simplement de lui demander s'il y a quelque chose qui ne va pas et qui nous aurait échappé.

Par exemple, j'ai déjà une relation tendue avec un employé d'une compagnie pour laquelle je travaillais comme contractuel. Quand on se parlait, il était agressif et je sentais qu'il était sur ses gardes. Je ne comprenais aucunement pourquoi et, un jour, je lui ai simplement demandé s'il y avait une raison précise à son attitude envers moi. Il m'a répondu non mais il a changé d'attitude du jour au lendemain. Je n'ai jamais su s'il avait quelque chose de précis en tête ou si cela ne me concernait pas du tout, mais à partir de ce jour tout est devenu simple entre nous.

L'attitude franche est souvent la bonne, mais avant de l'adopter il faut toutefois se demander à qui l'on a affaire. Tout le monde n'a pas le même caractère, et certaines personnes réagissent fortement si on leur pose des questions.

## **Soyez simple, soyez vous-même**

Quand on commence une discussion, il arrive qu'on se dise, par souci de créer une ambiance propice à une bonne entente: «Tiens, je vais d'abord lui faire un compliment.» On veut bien faire, mais il est possible que ce soit perçu comme de basses flatteries. À cet égard, mieux vaut rester vrai. Il ne s'agit pas d'en mettre trop mais d'apprendre à faire des petits gestes qui rendent la vie plaisante autour de soi. Attention, tout le monde n'aime pas les délicatesses superflues. Je connais des gens qui réagiraient mal s'ils recevaient un appel en provenance d'une compagnie avec laquelle ils sont engagés pour leur souhaiter bon anniversaire. Gardez en tête que vous devez rester vous-même, faire des gestes congruents à ce que vous sentez et pensez, et respecter la nature de la personne à laquelle vous vous adressez. Je connais aussi des gens qui seraient ravis que quelqu'un d'une compagnie les appelle pour leur souhaiter bon anniversaire!

Dans les relations d'affaires stables, on peut, avec le temps, souligner les anniversaires et certains moments spéciaux. C'est une manière d'établir de bons rapports et de dire: «J'aime bien faire affaire avec vous.»

## **Un premier contact d'affaires**

Lors d'une première rencontre, on est toujours un peu intimidé, même quand on a une nature assez sociable. C'est normal et il ne faut pas s'inquiéter de cela, mais peut-être simplement diminuer sa

dose quotidienne de café pour rester calme. Que peut-on faire pour faciliter les choses? Voici quelques suggestions.

- ◆ Concentrez-vous sur les points que vous avez en commun avec cette personne. Par exemple, partagez-vous les mêmes intérêts du point de vue du travail ou des affaires? Avez-vous des enfants du même âge? Pratiquez-vous les mêmes activités sportives? Évitez les conversations qui tournent autour de la température ou de la politique (à moins que vous ne vous découvriez une passion commune) car ces dernières ne permettent pas de connaître la personne avec qui vous souhaitez éventuellement établir un contact.
- ◆ Soyez assez amical, mais n'exagérez pas. Il ne s'agit pas ici d'entrer dans l'intimité de quelqu'un dès la première rencontre.
- ◆ Évitez les sujets qui divisent. Si vous réalisez que vous ne partagez pas toujours le même point de vue sur un sujet, n'insistez pas. Parlez d'autre chose, surtout dans le cas d'une première rencontre. Autrement, l'une des deux personnes risque de rester sur une mauvaise impression.
- ◆ Posez des questions à votre interlocuteur sur ses intérêts. Intéressez-vous à lui, écoutez-le activement. Ne l'écoutez pas que d'une oreille.

Les gens qui ont une bonne mémoire sont toujours privilégiés dans les négociations car ils se souviennent de détails que les

autres oublient.

## **Cultivez vos liens**

Avec le temps, quand vous aurez rencontré cette personne plusieurs fois, vous remarquerez des détails, un changement de coupe de cheveux, par exemple. Il sera alors temps de montrer que vous remarquez ces changements: cela fait toujours plaisir de savoir que l'on nous voit. Évidemment, tous ces conseils doivent rester «vrais». Si vous n'êtes pas véritablement intéressé à la tenue vestimentaire de qui que ce soit, ne vous acharnez pas à remarquer les vêtements de quelqu'un. Chacun a ses talents, ses goûts.

Aussi, lorsque vous connaîtrez mieux la personne avec qui vous êtes en négociation, n'hésitez pas à parler des sujets qui peuvent sembler délicats.

Quand quelque chose de grave se produit, on a parfois l'impression que tout le monde autour de soi fait comme si de rien n'était. Très souvent, quand on vit une difficulté grave, comme un deuil, une séparation, une dépression ou une maladie, les gens, par délicatesse et parfois par gêne, font semblant de rien et ignorent notre malaise. Ce n'est pas une bonne chose. Parler aux gens de ce qu'ils vivent leur donne l'occasion de se libérer un peu, et vos rapports n'en seront que meilleurs.

Lorsque vous connaissez quelqu'un sur le plan personnel (il peut s'agir de liens de travail), osez lui poser des questions et montrer



vosre compassion. Ce sera une manière de faire preuve d'intérêt envers cette personne, et elle vous en sera reconnaissante.

Bien sûr, il peut arriver que quelqu'un ne soit pas intéressé à parler de lui. Dans ce cas, il vous le fera savoir rapidement et vous pourrez vous mettre à son diapason.

Même dans les relations professionnelles ou d'affaires, il est important, tout en ayant du tact, d'avoir de l'empathie pour les autres. Il ne s'agit pas ici d'envahir leur intimité mais de les approcher avec délicatesse sur un plan personnel plutôt que d'établir des contacts qui se limitent à des conversations sur la pluie et le beau temps.

Toutes sortes de gestes peuvent être faits au fil des jours, qui prouveront aux gens avec lesquels vous faites affaire qu'ils sont importants pour vous. Dans un contexte d'affaires, si vous tenez compte de cet aspect des choses, vous verrez vos contacts s'harmoniser.

### **Quelques trucs à retenir**

- Quand vous offrez vos condoléances, informez-vous de ce que la personne vit (cela doit être difficile) plutôt que de lui poser des questions sur ce qui est survenu.
- Quand vous parlez à quelqu'un qui vient de perdre son emploi, offrez-lui de l'aide ou laissez-le parler de ce qu'il

ressent plutôt que de dire des choses comme: «Cela doit être ennuyant de ne rien faire de ses journées!»

## **Des gestes concrets**

Certaines personnes soulignent les anniversaires, les changements de saison... C'est un peu comme lorsque notre enfant apporte un bouquet de fleurs à son enseignante à la fin de l'année. Ce sont des petits gestes qui font plaisir et qui permettent de remercier les autres. Cela dit, n'en faites pas trop: celui qui donne, donne et donne... peut avoir l'air accro.

Posez-vous aussi la question de votre motivation principale. Claude est photographe. Il établit de bons rapports avec les gens, ce qui fait qu'on a envie de le revoir, de faire affaire avec lui à nouveau. Il ne fait pas cela par opportunisme mais parce qu'il est sociable, qu'il aime bien partager, qu'il prend plaisir à vivre des rapports sympatiques. Il ne manque jamais de clients.

Par contre, si ce n'est pas dans votre nature, vous aurez beau faire, cela aura l'air mièvre. Donc, soyez honnête avec vous-même; dépassez une timidité bien normale et allez vers les autres. Mais si vraiment cela ne vous convient pas, conservez des relations vraies.

La question à laquelle il s'agit de répondre est la suivante:

«Est-ce que je me fais plaisir tout en faisant plaisir aux autres, ou est-ce que je travaille pour faire en sorte que les autres me soient redevables de quelque chose?»

Il se peut aussi que vous fassiez un jour la rencontre d'une personne qui ne s'intéresse pas du tout à ce genre de rapports. Vous aurez un contact, une communication, une entente, un contrat ou une association ensemble, mais les rapports continueront d'être distants et vous sentirez que cela en restera là. C'est très bien; si vous savez à quoi vous en tenir, vous n'avez à vous inquiéter de rien. Tout le monde n'est pas sociable, et tout le monde ne s'intéresse pas aux autres. Soyez attentif aux signes: si votre attitude nuit plutôt que d'aider à la relation, vous le sentirez.

### **Faire face aux difficultés, aux mécontentes, aux conflits**

Dans toute relation, il peut y avoir des points de mécontente et, dans certaines, ils sont nombreux. Quand vous vivez un conflit avec quelqu'un, certains gestes peuvent être apaisants. En voici quelques-uns.

- ◆ Restez en contrôle de vos émotions.
- ◆ Analysez le problème.
- ◆ Concentrez-vous sur la solution.

- ◆ Acceptez ce que l'on vous dit même si on vous accuse, si on vous crie après, si on vous soupçonne de choses aberrantes.
- ◆ Voyez le problème à la racine; ne vous contentez pas de le regarder en surface.
- ◆ Cessez d'attaquer et cessez de vous défendre. Faites comme si c'était de l'eau qui coulait sur le dos d'un canard. Pas par manque de respect pour l'autre, mais simplement pour ne pas vous énerver et en rajouter.
- ◆ Ignorez les tentatives de vous rendre coupable s'il y en a. C'est une attitude très fréquente, et il faut résister à cela à tout prix, autrement on entre dans une spirale.
- ◆ Faites appel à la tempérance de l'autre.
- ◆ Ne cherchez pas à le blâmer.

Imaginons deux scénarios. Dans le premier, Danielle adopte une attitude d'opposition, ce qui ne résout rien; dans le second, elle essaie de calmer la situation, et tout va mieux.

*Deux membres d'un même conseil d'administration préparent une assemblée générale. L'un des deux (Serge) a beaucoup travaillé au cours des derniers mois, et l'autre (Danielle) n'a pas fait tout ce qu'elle aurait dû, car elle occupe un nouvel emploi. Elle compte quitter le conseil.*

*Serge: Depuis quelques mois, nous prenons toutes les décisions sans toi, et je trouve que ce n'est pas correct. Il me semble que tu*

*devrais participer un peu plus.*

*Danielle: Je n'ai pas le temps, je suis très occupée. Si tu veux, je démissionne sur-le-champ. De toute façon, je n'ai pas grand-chose à faire sur ce CA, car je quitterai bientôt l'organisation. J'en ai marre qu'on me fasse toujours sentir coupable. Au fait, c'est quand l'assemblée générale? Le 10 juin? Ah non! j'aurais préféré en septembre. Ça m'embête... Je n'aurais jamais dû prendre ce mandat!*

*Serge: Fais donc ce que tu veux! Démissionne quand tu voudras... Mais au moins, as-tu fait la seule chose que tu t'étais engagée à faire, une liste à jour des membres actuels?*

*Danielle: Non...*

*\* \* \**

*L'autre scénario est le suivant.*

*Serge: Depuis quelques mois, nous prenons toutes les décisions sans toi, et je trouve que ce n'est pas correct. Il me semble que tu devrais participer un peu plus.*

*Danielle: Oui, effectivement, je participe peu aux réunions et je ne donne pas un grand coup de main. Mais dans les derniers mois, j'ai dû travailler très fort en raison de mon nouvel emploi. De plus, à la maison, je suis très occupée. Je vais essayer de faire mieux et, si je peux donner un coup de main, je le ferai. Cela dit,*

*il faudrait que ce soit une tâche précise, parce que j'ai vraiment peu de temps.*

*Serge: Ce que je souhaiterais, c'est avoir la liste des membres à jour. En fait, ce serait très important que je connaisse avant l'assemblée générale du 10 juin le nombre de membres que nous avons.*

*Danielle: Bien sûr. Tu l'auras d'ici la semaine prochaine.*

*Au fond, Serge voulait la liste. Il voulait aussi avoir la certitude que Danielle en faisait encore un peu, qu'elle n'avait pas tout laisser tomber. À partir du moment où il a su qu'elle était consciente d'en faire moins, même si elle ne pouvait faire autrement, il a été en mesure de comprendre. Le conflit a donc pris fin.*

## **Les travers de nos pensées**


Nous utilisons tous, jusqu'à un certain point, des mécanismes de défense. Que l'on ait un point à défendre, une demande à faire ou une négociation à mener, on trouve, même dans les discussions les plus simples, des travers fréquents.

Si vous avez quelques habitudes parfois nuisibles, en en prenant conscience, vous serez en mesure d'apporter des changements à votre communication avec les autres, qui l'amélioreront.

Voyons ici quelques-uns de ces travers.

- ◆ Projeter consiste à attribuer à notre interlocuteur ce qui nous concerne. On dira, par exemple: «Mon patron souhaite me donner une augmentation de salaire», alors que c'est plutôt nous qui souhaitons une augmentation de salaire.
- ◆ Faire un transfert, c'est prêter à une personne présente les qualités ou les défauts d'une autre.
- ◆ Faire un déplacement consiste à déplacer un problème d'une personne à l'autre, d'une situation à l'autre.
- ◆ Rationaliser, c'est éviter les conflits à tout prix en faisant comme si... tout allait bien.
- ◆ Résister, c'est refuser de voir la réalité telle qu'elle est.
- ◆ Se dévaloriser, c'est croire que l'on a peu d'importance. Dévaloriser notre interlocuteur, c'est croire qu'il a peu d'importance.

Dans toutes les négociations, ces travers peuvent être présents. Il faut veiller à les détecter tant chez nos interlocuteurs que chez nous-mêmes.



**Je lui ai dit :**  
**«Monsieur, vous m'avez déjà floué l'an dernier!**  
**Il n'est pas question que ça se reproduise cette**  
**année. Je définirai moi-même les points à discuter et**  
**je ne veux pas entendre un mot.»**

**Et qu'a-t-il répondu?**

**«Je crois que notre association**  
**est vouée à l'échec.»**



*Étape 10*

# Préparez vos négociations

La pertinence des informations que vous recueillerez sur la négociation qui vous intéresse est une clé essentielle à votre avancement, à votre réussite. Muni de bonnes informations, vous aurez beaucoup plus de chances d'atteindre vos objectifs.

Quand on parle d'aller à la pêche aux informations, cela veut dire:

- les récolter;
- les évaluer;
- les utiliser à bon escient.

## Préparez-vous

Mieux vous serez préparé, meilleure sera votre position. Si, par exemple, vous souhaitez obtenir un contrat ou signer une entente de service, une préparation adéquate vous permettra de vous en tirer avec succès.

La personne qui détient le maximum d'informations sera celle qui déterminera le cours et la durée des négociations, celle qui pourra le mieux défendre ses arguments et lutter contre ceux de son interlocuteur... En somme, elle sera la personne la plus susceptible

de gagner. Cela est vrai tant au travail et à la maison que dans vos loisirs ou même en voyage.

Pensez à votre dernier voyage. Étiez-vous suffisamment préparé pour profiter de votre séjour ou avez-vous perdu beaucoup de temps à chercher sur place des informations que vous auriez gagné à connaître avant de partir? Certaines personnes aiment bien expérimenter et ne voudront pas trop en savoir avant de partir. Cependant, si elles doivent chercher un hôtel durant toute la première journée de leur arrivée dans une ville, cela peut être assez fastidieux et harassant.

Dans une négociation, on n'est pas en voyage et, bien sûr, certaines personnes sont moins précises que d'autres, mais tout le monde aura intérêt à savoir un maximum de faits sur l'autre partie, sur la compagnie et sur les objectifs poursuivis par les autres, ne serait-ce que pour faire un bon travail!

On peut être tenté d'escamoter la partie qui concerne la recherche d'informations sur une personne ou une compagnie, car c'est difficile et généralement vécu comme quelque chose de peu agréable. De plus, cela consomme beaucoup de temps, une denrée rare! La cueillette d'informations est pourtant essentielle.

Pour obtenir des informations:

- ◆ Parlez aux gens qui peuvent vous renseigner;
- ◆ Faites des recherches sur Internet par mots-clés. Demandez qu'on vous enseigne à le faire, si vous ne connaissez pas cela.
- ◆ Informez-vous sur les entreprises concurrentes si cela s'applique à votre négociation; s'il s'agit d'un salaire, essayez de savoir ce que gagnent les collègues de votre niveau.
- ◆ Revoyez les informations que vous détenez depuis un moment, car elles peuvent avoir changé; faites des mises à jour fréquentes;
- ◆ Sachez que la concurrence, les règles, les modèles changent rapidement dans le monde du travail. Nous vivons une époque très active et très mouvante.

Si cela vous semble être une montagne, rappelez-vous à quel point ces connaissances vous donneront de l'assurance lors de vos négociations.

Prenez exemple sur un skieur de compétition. Il apprend des techniques qui changent assez vite, il connaît bien son matériel, qui change aussi assez rapidement avec les percées technologiques, il pratique encore et encore, il compare sa technique à celle de ceux qu'il veut battre, il visualise... Puis un beau jour, il gagne une compétition.

Si vous prenez le temps d'analyser une négociation où vous n'avez pas obtenu un emploi, où vous avez perdu un contrat ou échoué d'une manière quelconque, vous verrez que la plupart du

temps, vous n'étiez pas suffisamment préparé. J'irais même jusqu'à suggérer de pratiquer l'entrevue à venir comme vous le faisiez pour les travaux scolaires quand vous étiez jeune. Vous souvenez-vous que les meilleurs élèves étaient ceux qui connaissaient leur texte par cœur? Ils s'étaient préparés.



## *Étape 11*

## Devenez enquêteur!

Que vous vouliez importer une nouvelle marque de scooter au Canada ou implanter des centres pour personnes âgées d'un nouveau style, il vous faudra partir à la recherche de nombreuses informations, sur votre marché, les fonds accessibles, les besoins de la population, etc. Pour une simple négociation, il est aussi utile de savoir rechercher le maximum d'informations.

Si vous vous apprêtez à négocier quelque chose, vous pouvez (pour la partie cueillette d'informations) imaginer que vous êtes détective privé. Prenez-vous pour Colombo. On ne vous appellera pas à la maison pour vous donner des informations. Vous devez donc être proactif pour cette partie du travail et utiliser votre imagination pour voir de quelle façon vous pourriez obtenir des informations.

Il faut chercher à connaître la partie adverse, c'est-à-dire les acteurs qui seront présents à la table des négociations, leurs collaborateurs ou simplement la personne avec laquelle vous devrez vous entendre. Vous avez avantage à connaître leurs objectifs et leurs atouts.

**Posez des questions**

Demandez-vous d'abord à qui vous devez poser des questions. En effet, tout reposera sur le choix des gens que vous contacterez. Certaines personnes ne seront pas très intéressées à vous informer, surtout si elles sont dans une position fragile.

L'ami d'un collègue m'avait un jour contacté pour connaître le nom de la personne responsable de la section loisirs du journal avec lequel j'avais un contrat. Or, j'étais à ce moment-là en négociation pour un renouvellement de mon contrat. J'étais donc sur mes gardes, au point où je n'ai même pas répondu à sa demande.

Autre chose: si vous sympathisez plus ou moins avec quelqu'un, même si vous savez qu'il détient des informations qui pourraient vous être utiles, demandez-vous si cela vaut la peine de lui poser des questions. Il vous induirait peut-être en erreur.

Devez-vous jouer franc-jeu ou poser des questions comme si de rien n'était? Cela dépend des cas. Si vous parlez ouvertement de votre projet, on pourrait vous faire de l'opposition. Vous devez analyser votre situation sans émotion pour trouver les gens qui pourraient vous renseigner.

Laissez toujours ouverte la porte au retour. Si on vous dit: «N'hésitez pas à me rappeler», dites merci, et n'hésitez pas à le faire s'il vous manque des informations.

**Organisez votre information de manière visuelle**



Quand vous êtes en train de faire la cueillette d'informations sur un sujet, écrivez, faites des tableaux, organisez votre information de manière visuelle. Cela pourrait vous être très utile.

Je connaissais un médecin qui avait fondé un hôpital. Pour tout projet – construction, ajout d'une équipe ou d'une nouvelle clientèle –, il faisait de grands tableaux qu'il épinglait sur le mur. Cette manière de travailler, avec dates précises, lui permettait d'atteindre ses objectifs dans le temps voulu.

## **Écoutez attentivement**

On entend souvent ce que l'on veut entendre. On écoute d'une oreille, on rêve de l'autre... Il est rare que des gens écoutent avec attention. Ou alors, on écoute assez bien mais pas tout à fait adéquatement, puisque les réponses à ce qu'on nous dit (souvent une autre question) nous viennent parfois le soir, une fois rentré du bureau. Si vous êtes vraiment présent à un échange verbal, vous saurez réagir assez rapidement.

## **Analysez**

Quand vous aurez une certaine somme d'informations, ne sautez pas trop vite aux conclusions. Prenez le temps de laisser décanter ce que vous venez d'apprendre, d'y mettre de l'ordre, de voir dans quelle mesure cela change la donne. La ténacité et la patience paient.

## **Osez**

Il y a quelques années, Martine était dans une mauvaise situation financière. Pour tenir le coup, elle réalisa que la demande en femmes de ménage dans son quartier était forte et qu'elle était tout à fait en mesure de faire ce travail étant donné sa bonne forme physique. Seulement voilà, elle avait toujours fait le ménage sans se poser de questions sur la manière de le faire! Quand cela lui semblait propre, cela lui suffisait. Mais pour travailler chez les autres, elle prit conscience qu'elle devrait avoir une méthode. Que fit-elle? Elle appela sa sœur, une ménagère hors pair, et la questionna longuement. Elle contacta ensuite une amie de sa mère qui avait fait des ménages toute sa vie. Munie d'informations de base, de conseils judicieux (on époussette avant de passer l'aspirateur), elle put trouver des clients facilement et leur donner satisfaction. Ce n'était pas son métier, mais elle sut tirer le maximum d'informations sur la tâche avant de l'entreprendre. Et cela lui permit de se débrouiller financièrement pendant un certain temps. Puis elle eut l'idée de fonder sa propre entreprise et de recruter des gens en mesure de faire toutes sortes de travaux domestiques. Elle s'informa des entreprises concurrentes et du marché, vit qu'il y avait de la place pour ce qu'elle voulait créer. Ce fut rapidement un succès. Ce faisant, elle apprit à négocier avec des clients pas toujours faciles et avec des employés pas toujours faciles non plus!

Tout cela pour dire que, pour négocier efficacement, il est utile d'être un bon élève et de faire ses travaux préparatoires. Moins vous

négligerez cet aspect des choses, plus vous serez en mesure de réussir vos négociations.



## *Étape 12*

# Sachez où obtenir des informations

On vit dans un monde où l'on reçoit tant d'informations qu'il est tentant de se fermer sur soi-même. On a parfois l'impression que si l'on écoute trop, on se trouvera plus confus que renseigné. Nous sommes en effet très sollicités, mais pas toujours par les bonnes choses.

Sur un sujet précis, il y a pourtant de nombreuses sources pouvant nous renseigner. Il faut simplement faire le tri de ce qui est valable et de ce qui ne l'est pas.

## Internet

Prenez par exemple Internet: vous y trouverez une source inépuisable de renseignements sur quelque sujet que ce soit. Cependant, si vous n'y regardez pas de près, vous y puiserez des renseignements inutiles ou faux. Nombreux sont les sites personnels où les informations données ne sont pas vérifiées. Nombreuses sont les erreurs. Pourtant, si vous voulez obtenir des informations sur un sujet précis, je peux vous assurer que vous avez toutes les chances de réussir. Il s'agit d'être attentif aux sources fournies et de faire des recoupements entre les informations que vous recevez. Si vous cherchez, par exemple, le *curriculum vitae* d'une personne publique (politicien, acteur...), vous trouverez plusieurs CV, résumés, articles,

notes sur ce seul personnage. Vous trouverez, par exemple, trois fois une date de naissance et une autre date de naissance provenant d'une quatrième source. En faisant des vérifications de sources, vous pourrez la plupart du temps faire le tri entre les informations justes et celles qui ne le sont pas.

## **Les journaux, les périodiques spécialisés**

Vous pouvez aussi chercher des informations dans les revues spécialisées et dans les bibliothèques spécialisées. Les rapports annuels des entreprises vous renseigneront sur les activités de l'entreprise en question. Bref, il s'agit de vous armer de patience et vous pourrez assez facilement en apprendre sur une personne (à moins qu'elle ne soit vraiment anonyme) ou sur une entreprise.

## **Développez votre goût de l'observation**

Observer, ce n'est pas juger d'après les vêtements, l'automobile, l'apparence première; pour ne pas tomber dans les préjugés, il faut plus de finesse que cela. Vous pouvez, par exemple, porter attention à la façon dont une personne s'exprime, c'est là un indicateur assez précis. Observez aussi les gens en action avec les autres. Par exemple, si vous voyez un vendeur agir avec un client, vous comprendrez mieux sa manière de procéder.

## **Les relations sociales comme source de renseignements**

Plus on connaît de gens, plus il est facile de se bâtir un réseau. Plus vous connaissez de gens, plus vous recevrez d'informations. Évidemment, il est possible que vous connaissiez beaucoup de monde dans plusieurs domaines qui n'ont aucun rapport entre eux, auquel cas cela ne vous aidera pas beaucoup.

Méfiez-vous tout de même des gens qui ont des intérêts que vous connaissez mal. Posez-vous toujours des questions sur l'information que vous recevez. Ne tombez pas dans la tentation de l'illusion. Bien sûr, il est décevant de réaliser qu'on s'est trompé sur quelqu'un, mais cela vaut mieux que d'imaginer des choses qui n'existent pas.

Veillez aussi, le plus souvent possible, à faire preuve de politesse et de gentillesse. On obtient beaucoup plus d'informations lorsqu'on traite les autres avec les égards qu'ils méritent. De plus, ces deux qualités sont très appréciées.

## **Participez à des rencontres, acceptez les invitations**

C'est dans votre secteur qu'il vous sera utile de développer vos connaissances. Une personne qui veut faire de la politique assistera ainsi aux diverses rencontres, aux congrès, elle se fera des amis dans le milieu, elle assistera à des réunions publiques, puis, avec le temps, à des réunions amicales.

Une autre qui veut percer dans le monde des arts assistera à des pièces de théâtre, ira dans les vernissages. Elle pourra, avec le temps, créer des contacts et avoir une meilleure connaissance du milieu qui la passionne.

Tout le monde n'aime pas les congrès, les réunions d'affaires, les vernissages. Il s'agit pourtant d'une des meilleures sources de renseignements. Plus vous connaissez de monde, plus on vous connaît. Donc, participez aux activités formelles et informelles, même si cela représente un sacrifice pour vous.

### **Connaissez vos compétiteurs**

Si votre négociation consiste à obtenir un contrat pour un nombre donné d'années, évidemment, le plus utile pour vous serait de savoir quels sont les autres qui font une soumission, à quel prix et à quelles conditions. Cependant, il ne serait pas éthique qu'on vous le dise. Par déduction, vous pourrez peut-être en savoir un peu, mais c'est en utilisant votre finesse d'esprit que vous serez le plus en mesure d'aller chercher des informations pertinentes. Peut-être que votre adversaire a déjà été en affaires avec quelqu'un que vous connaissez? Soyez très à l'écoute de ce qu'on vous dit.

Cela dit, si vous comptez importer ces fameux scooters japonais, vous devez connaître toutes les compagnies qui fabriquent ou importent des scooters, les prix et les chiffres de vente dans le territoire que vous visez.

### **Triez les informations**


Il est important de trier les informations que vous obtenez car, comme je l'ai dit précédemment, vous en aurez probablement trop. Voici quelques moyens de le faire.



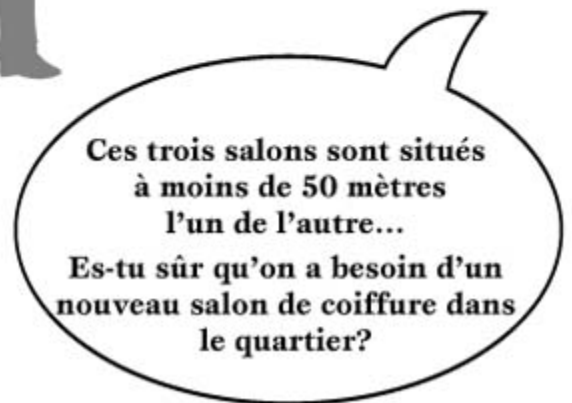
- ◆ Faites une sélection automatique. Écoutez-vous; écoutez votre intuition, vos *feelings*.
- ◆ Changez de source d'information de temps en temps. Les gens habitués à Internet utilisent toujours ce moyen, mais ils auraient peut-être avantage à consulter aussi quelques périodiques spécialisés.
- ◆ Restez critique à propos de ce que vous lisez et de ce que vous entendez. Remettez en question les informations que l'on vous donne; ne vous laissez pas charmer ou illusionner, par exemple, par une personne qui voudrait vous rouler.

Louis préparait une exposition d'art. Il avait plusieurs encadrements à faire faire. Il contacta donc un premier fournisseur pour connaître ses prix. D'abord, il lui donna un prix appât, c'est-à-dire un prix que l'on donne au moment où la personne s'informe. Or, il faut parfois le doubler quand on arrive chez le fournisseur.

Ce prix appât augmenta effectivement dès qu'il apporta les œuvres à encadrer pour devenir un prix dit à 50% du prix normal. Il hésitait encore, et après avoir pris des informations chez divers encadreurs, il se rendit compte qu'ils évaluaient tous trois le travail à peu près au même prix, disant tous qu'ils le faisaient à 50%. Il faut donc être vigilant.



**Je me suis informé du prix  
d'une coupe de cheveux  
chez *Beauté à tout prix*,  
*La coupe parfaite* et  
*Cheveux raides et rouges...*  
Les trois s'équivalent. Je crois  
que pour mon entreprise,  
je ferai dans le haut de gamme  
et un peu plus cher.**



**Ces trois salons sont situés  
à moins de 50 mètres  
l'un de l'autre...  
Es-tu sûr qu'on a besoin d'un  
nouveau salon de coiffure dans  
le quartier?**

## *Étape 13*

## Restez sceptique

Dans toute rencontre, tout échange, toute négociation, recherchez toujours les motifs ou les raisons qui font agir une personne dans un sens ou dans un autre. Cela vous sera rapidement très utile.

Faites-le en particulier quand les motivations qui font agir une personne dans un sens donné sont présentées comme altruistes. Cela ne veut pas dire que la générosité n'existe pas, mais, à part dans les relations stables, longues et fondées sur la confiance, rares sont les orientations véritablement altruistes.

Il vaut mieux rester sur ses gardes, prendre le temps d'observer, d'analyser, ne pas tout croire d'emblée et se rappeler que, généralement, *moins on a l'intention de vous en donner, plus on fera mine de vous en donner.*

Cela peut sembler sévère, mais une méfiance de fond vous préservera des illusions, et les illusions, tout le monde le sait, coûtent cher. En perdre quelques-unes peut sembler difficile, mais il vaut mieux les perdre tôt que tard!

Si vous prenez dès aujourd'hui l'habitude de rester sur vos gardes et d'observer longuement avant de donner votre confiance, cela vous sera bénéfique. D'abord, vous aurez l'avantage de vivre en ayant les pieds sur terre; ensuite, vous apprendrez à voir les vraies motivations des gens en un temps record.

Pourquoi avez-vous davantage à connaître les motivations des autres? Parce que si vous les décelez, vous obtiendrez tout ce que vous voudrez.

En écoutant, en parlant, en posant les bonnes questions, vous pourrez cerner les vrais objectifs de votre interlocuteur.

*Un ami vient vous voir. Il vous raconte qu'il a rencontré une fille super, vous l'écoutez parler et vous vous rendez compte que cette fille super vit à ses crochets depuis plusieurs semaines et qu'il sort un soir sur deux dans les restos les plus chers en ville. Lui n'a rien vu.*

*Vous voulez acheter une automobile d'occasion. Vous en trouvez une et on vous dit évidemment qu'elle appartenait à une vieille tante qui s'en servait peu. Or, vous vous rendez compte que c'est faux et qu'elle appartenait à un voyageur de commerce. C'est peut-être une bonne auto, mais pourquoi cette invention?*

*Vous regardez la bande-annonce d'une banque, qui dit: «Pour vous aider à réaliser vos rêves.» Or, vous savez que les profits des banques proviennent principalement du crédit qu'elles gèrent...*

Les illusions coûtent cher, et ce sont elles qui nous nuisent le plus souvent. Si on accepte de voir les choses comme elles sont, on se portera mieux. Il vaut mieux faire face à ce qui est déplaisant que de fuir.

## **Émotion et rationalité**

Autre fait que l'on se cache souvent: les gens agissent davantage en fonction de leurs émotions que de leur pensée rationnelle. On a tendance à oublier cela et à imaginer qu'ils sont en contrôle de leur affect. Or, souvent, ils sont surtout motivés par des souvenirs, des faiblesses, des rêves enfouis...

En réalité, presque toutes les grandes décisions sont prises sous le coup de l'émotion. Pensez aux déclenchements des guerres et vous verrez qu'il y a peu de rationalité dans le monde.

### **Comment distinguer le vrai du faux?**

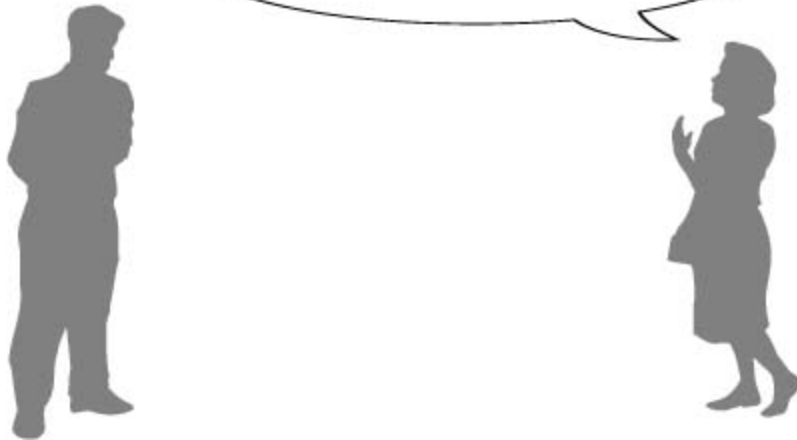
- Ayez une attitude sceptique.
- Utilisez votre sens commun.
- Prenez le temps d'observer.
- Faites-vous confiance: écoutez ce que vous ressentez.
- Posez des questions de manière à connaître l'emploi du temps de l'autre.

Voir clair, c'est aussi voir ce que l'on veut vous vendre, vous proposer vraiment. Derrière une belle auto, il y a le standing; derrière une carte de crédit or, la reconnaissance par les autres que vous êtes toujours riche; derrière des vêtements griffés, la vanité.

Écoutez attentivement ce que l'on vous dit: est-ce que ça se tient?

**Je pourrais vous offrir cette automobile de l'année  
pour 125 \$ par mois, sans aucun dépôt.  
Complètement garantie...**

**Est-ce qu'il y aura un moteur?**



*Étape 14*




## Soyez crédible

Avoir bonne réputation est une des choses les plus importantes pour qui souhaite se faire une place au soleil. Ne dit-on pas «Bonne renommée vaut mieux que ceinture dorée»? Avant d'entrer dans un nouveau milieu ou lorsque vous négociez, songez toujours à la question de votre crédibilité.

Ce que l'on croit sur vous est encore plus important que ce qui est vrai. Les jeunes étudiants qui sont bons à l'école dès leur primaire ont plus de chances de poursuivre dans la même direction, d'une part parce qu'ils se sont habitués à gagner (le succès appelle le succès), d'autre part parce que, lorsqu'ils passent d'une année à l'autre, leur bonne réputation les précède. L'enseignant a tendance à les percevoir comme bons élèves, ce qui facilite leur tâche et les encourage à poursuivre dans la même voie.

Lorsqu'on n'a pas une bonne réputation, il est possible de changer la donne, mais cela prend du temps et de la patience. Souvent, aussi, on ne sait pas se défendre, ce qui est pourtant essentiel si on veut devenir un habile négociateur. Ne vous laissez pas intimider, ne vous dites pas: il y a trop de compétition (à moins de réellement sentir que vous n'êtes pas sur la bonne voie). En tout, et non seulement dans des relations d'affaires et des négociations, avoir confiance en soi permet de défendre son point de vue et de ne pas se laisser marcher sur les pieds.



**Tu sais, le type qui veut devenir propriétaire du restaurant du coin... Il paraît qu'il est mafieux.**

**D'où tiens-tu cette information?**

**Du propriétaire du resto d'en face!**

*Étape 15*

# Apprenez à poser des questions

Au cours d'un entretien ou d'une négociation, il est important de savoir diriger l'échange en fonction de vos objectifs. On croit souvent ne pas avoir de contrôle là-dessus, mais c'est faux. En développant votre manière de poser des questions, en étant conscient qu'il existe différents types de questions et de réponses, vous développerez vos qualités de négociateur.

Vous êtes en mesure de mener les discussions. Même si votre interlocuteur l'est aussi, vous ne devez pas perdre de vue que vous avez un pouvoir.

Avant de poser une question, essayez de voir les choses du point de vue de votre interlocuteur. Écoutez bien ce qu'il dit avant de prendre la parole et voyez la situation dans son ensemble. Ayez des intentions claires et faites un plan d'action ou de conversation.

## À quoi sert de poser des questions?

Par une question, on peut tester notre interlocuteur, on peut diriger la conversation, on peut en savoir davantage, on peut influencer la personne à qui l'on parle.

## **L'approche**

Avant de poser des questions à quelqu'un, prenez le temps de voir si l'ambiance s'y prête. Puis mettez l'autre en confiance. Dites, par exemple: «Je vais t'appeler puisque tu es la meilleure personne pour me répondre.» Préparez-vous à poser ensuite vos questions, en disant quelque chose comme: «Telle personne m'a dit que tu comptais vendre ton entreprise...»

## **Poser des questions permet de nouer des liens**

Poser des questions aux gens qu'on connaît peu nous permet de mieux les connaître. Et les connaître, c'est se donner la chance de voir ce qu'on a en commun avec eux.

Parfois, par politesse, par timidité ou par indifférence, on n'ose pas vraiment leur poser des questions. Prenons un exemple. Josée rencontre Michelle, une connaissance qui vit un moment difficile, une séparation. Elle lui parle de tout et de rien et fait semblant que tout va pour le mieux. Michelle ne s'en portera pas plus mal, mais il reste qu'elle aurait peut-être aimé partager sa peine en en parlant quelques minutes.

Bien sûr, il ne s'agit pas de faire du voyeurisme ou de poser des questions trop intimes. Il faut savoir doser. Cependant, une réelle compassion et une disponibilité sont de grandes qualités, et rares sont les gens qui ne les apprécient pas.

## **Les questions d'ordre trop général peuvent vous coincer**

Lorsque vous croisez quelqu'un que vous connaissez dans la rue, vous pouvez bien sûr lancer «Ça va?» et continuer votre chemin. Dans une rencontre, cependant, vous remarquerez que c'est une question qui appelle souvent une réponse toute faite. Appuyez votre réponse en disant à votre interlocuteur comment vous allez vraiment, et il se sentira démuné. Donc, quand vous posez la question «Comment allez-vous?», préparez-vous à recevoir la vraie réponse au cas où elle vous serait donnée. Aussi, en commençant une conversation par des questions d'ordre trop général (la température, le climat politique...), on risque de ne pas pouvoir aller plus loin et parler des vraies choses.

### **Dans certains cas, sachez parler de tout et de rien**

Malgré tout, quand vous voulez simplement entretenir la conversation mais ne pas la diriger, vous pouvez poser des questions générales du genre: Comment vont les affaires? Comment va la vie de famille? Êtes-vous en forme ces temps-ci? Attention, cependant: souvent, ce genre de questions ne mène nulle part. Mais il peut aussi arriver, quand vous posez une question ouverte, que votre interlocuteur se sente en confiance et qu'il ait besoin (ou envie) de parler. Si c'est le cas, il se confiera à vous et vous touchera peut-être un mot de ses difficultés.

### **Quand les circonstances le permettent, ayez un point de vue positif**

Avez-vous remarqué comme certaines personnes obtiennent ce qu'elles veulent par une simple remarque tandis que d'autres semblent rencontrer des obstacles fréquents? Si vous observez bien ceux qui réussissent à obtenir des réponses positives à leurs questions, vous verrez qu'ils les formulent de manière à susciter des réponses positives.

Si Françoise dit: «Il me semble que ce serait une bonne idée qu'on se rencontre au restaurant. Qu'en pensez-vous?», elle obtiendra plus facilement une réponse positive que si elle propose: «Je voudrais qu'on se rencontre à tel restaurant.» La différence est souvent subtile entre ce qui donne envie d'acquiescer et ce qui donne envie de dire non. Préparez vos questions et vous en tirerez rapidement plus de confiance, plus de succès.

## **Orientez la voile pour aller dans la bonne direction**

Toutes les questions qu'on pose orientent les conversations. Autant faire en sorte que ce soit intéressant et utile! Définissez non seulement les questions que vous poserez, mais aussi la façon dont vous les poserez. Les mots peuvent blesser ou, au contraire, faire plaisir. L'intonation donne aussi un sens à vos paroles. Il faut donc prendre le temps de formuler intérieurement les questions les plus importantes avant de les poser tout haut.

## **Pour connaître des faits**

Au moment où vous mettez le doigt sur un problème, il est temps d'aller vers ce qui est concret. Ainsi, quand vous cherchez une réponse précise, posez une question directe. Ce genre de question débute toujours par qui, que, quoi, comment, où, combien ou pourquoi.

### **Les questions à réponses fermées et celles à réponses ouvertes**

Une question à réponse fermée limite assez vite la conversation: on vous répondra par oui ou par non. Il vaut donc mieux s'y prendre de manière que la conversation puisse continuer. Pour cela, rien de tel que de s'intéresser honnêtement à l'autre. Les questions ouvertes sont aussi celles qui sont psychologiquement ouvertes: on ne s'affronte pas, on s'informe.

### **Posez une question piège!**

Vous voulez alimenter indéfiniment la conversation ou désarçonner la mauvaise foi de quelqu'un? Posez une question piège. Ces questions commencent toujours par pourquoi, pourquoi pas ou: et ensuite? Votre interlocuteur devra alors expliquer les raisons de son choix ou de sa demande. (Il se peut alors qu'il se contredise.)

### **Évitez les malentendus**

Quand vous voulez être sûr que votre conversation ou votre négociation soit comprise par les deux parties de la même manière,



reformulez les paroles de votre interlocuteur, par exemple en disant: «Si je comprends bien...»

## **Les questions embarrassantes**

On peut souvent diviser les questions en plusieurs parties. Si l'une vous semble difficile, vous pouvez la reprendre en partie et ne répondre qu'à cette partie. Il y a des chances que votre interlocuteur ne revienne pas sur ce que vous avez laissé tomber.

De la même manière, si vous vous sentez en partie incapable de répondre à une question, séparez-la en deux parties, celle dont vous êtes sûr et celle qui vous semble un piège ou difficile, et ne répondez qu'à la partie dont vous êtes certain.

## **Comment modifier les arguments de votre interlocuteur**

Quand une partie de l'argument de votre interlocuteur vous convient mais pas l'autre, vous pouvez (ce n'est pas très droit, mais c'est efficace) reformuler son argument de manière à mettre en valeur ce qui vous intéresse.

## **Gardez votre calme**

Si une question provoque en vous rage ou colère, vous disposez de deux façon de réagir. Dans le premier cas, respirez profondément de manière à ne pas perdre votre calme. Dans le second, faites appel à l'intelligence de votre interlocuteur en lui disant ce que vous ressentez, par exemple: «On se comprend mal.»

J'ai déjà eu un problème avec quelqu'un qui semblait toujours réagir vivement à ce que je disais et qui semblait frustré par mes opinions. Un jour, je lui ai simplement dit: «Est-ce qu'il s'est passé quelque chose entre nous qui vous a choqué? Y a-t-il un problème que je devrais connaître?» Il a répondu non, s'est calmé et n'a plus jamais été agressif envers moi.

### **Un moment de détente peut tout changer**

Quand vous êtes en conversation ou en négociation avec quelqu'un et que le ton monte ou que vous sentez qu'on vous questionne avec animosité, proposez une pause. Parfois, il s'agit simplement d'un moment de fatigue.

### **Sachez vous excuser**

Si vous sentez que vous avez choqué quelqu'un, vous pouvez lui dire: «Je comprends que tu sois fâché...»

### **Les non-dits**

Bien souvent, la partie la plus importante d'une question n'est pas ce qui est dit mais ce qui ne l'est pas. Ne l'oubliez pas dans vos négociations, ni si on vous questionne.

**(Philémon, 4 ans)**

**Pourquoi la crème glacée est rose?**

**Pourquoi tout le monde fait la file?**

**Pourquoi les gens sont si contents quand  
ils ont leur cornet?**

**Pourquoi toi tu prends un cornet  
à une boule?**

**Dis'donc, veux-tu ouvrir un  
comptoir de crème glacée?**



*Étape 16*

# Maîtrisez les réponses

Il ne suffit pas de savoir poser des questions, il faut aussi savoir y répondre. Nos réponses dépendront du contexte dans lequel on se trouve. Négocier pour obtenir quelque chose, ce qui est en réalité le propre d'une négociation, ce n'est pas comme discuter, par exemple avec son conjoint. Il est important de voir dans quel type de rapports notre action se situe.

Voici quelques points à retenir.

- ◆ Une bonne question peut être neutralisée par une bonne réponse. On a tous vu des joutes entre un journaliste et un politicien qui mettent en valeur les capacités de chacun. On peut retenir la leçon pour soi-même et toujours garder en tête qu'on ne doit pas être décontenancé par une bonne question.
- ◆ Quand on est en position de répondre, on n'a pas à devenir passif et à se laisser mener. Dans notre réponse peut se trouver une question.
- ◆ Chaque réponse contient en elle-même un potentiel d'influence et peut donner l'occasion, si on la saisit, de prendre le contrôle de la conversation.
- ◆ Assumez toujours que la personne qui vous questionne sait ce qu'elle fait. Ne prenez pas les gens pour des idiots.


- ◆ Face à des questions disgracieuses ou blessantes, il peut être difficile de se défendre et de conserver son calme. Dites-vous pourtant que vous y parviendrez: ne réagissez pas à la provocation, restez cordial et d'humeur plaisante. Gardez le contrôle plutôt que de répondre rapidement et de vous sauver. Cela est particulièrement valable si vous répondez à des questions devant un public.
- ◆ Toujours si vous êtes face à un public, répondez aux questions en pensant à votre public et non seulement à la personne qui vous questionne.
- ◆ On peut aussi tenter, et c'est quelque chose de très fréquent, de vous cantonner à un rôle de victime ou de faible. C'est dans la nature humaine, quand on éprouve une certaine jalousie ou un sentiment de compétition, de tenter d'abaisser l'autre. On vous questionnera alors de manière à vous victimiser, en insinuant que vous avez un problème. Prenez une distance psychologique avec votre interlocuteur; ainsi, vous le verrez venir. Esquivez-vous soit en changeant de sujet s'il s'agit d'une conversation informelle, soit en gardant votre calme et en insistant pour faire valoir votre point de vue.

Lorsqu'on vous attaque, vous pouvez répondre:

- «Vous ne voulez certainement pas que je réponde à cela?»
- «Nous parlons bien de ceci (...) et non de cela (...).

- «Pourrions-nous reformuler le problème de manière plus spécifique?»
- «En réalité, la question est la suivante: (...)»
- «Pardonnez-moi de ne pas vous répondre, et je vous pardonnerai de me poser de telles questions.»

Et pour finir, essayez d'être honnête ou à tout le moins bon comédien quand vous répondez à une question. On le sent quand c'est faux.



**Vous avez un problème  
majeur avec votre compagnie  
puisque votre compétiteur vient  
d'acheter votre autre compétiteur?**

**En effet, *Les cerfs-volants bleus*  
viennent d'acquérir *Les cerfs-volants  
jaunes*. Nous verrons ce que ça donne  
dans quelques mois.  
Mais pour l'instant, ma compagnie  
*Les cerfs-volants aux milliers de couleurs*  
se porte très bien, merci!**



*Étape 17*

# Parlez

Souvent, dans une conversation, les choses se passent ainsi:

Une personne parle et l'autre semble écouter. En réalité, cette dernière ne fait qu'adopter les gestes et l'attitude de quelqu'un qui écoute tout en étant en train de préparer sa réponse ou ce qu'elle dira. Elle n'entend donc que ce qu'elle veut entendre. Dès que celui qui parle cessera de le faire, l'autre prendra la relève.

Ou cela peut se présenter de la manière suivante. Une personne parle, elle raconte un événement de sa journée. L'autre pense à sa propre journée et n'attend qu'une respiration de la part de son «interlocuteur» pour prendre la parole et parler d'elle.

Nous vivons fréquemment des situations comme celles-là, et il ne faut pas s'en faire outre mesure avec cela, mais si ça devient chronique avec quelqu'un ou si cela se produit souvent, il vaut mieux s'en préoccuper.

## **Deux monologues ne donnent pas un dialogue**

Pour négocier et discuter intelligemment, et donc atteindre ses objectifs, il faut tenir compte de son interlocuteur, l'écouter, accepter d'entendre parler de ses intérêts, l'accueillir avec son tempérament et sa manière de présenter les choses. Quand un dialogue s'établit, on est dans une vraie communication et on peut arriver à quelque chose.

On obtient des informations utiles seulement quand on établit un dialogue vrai.

### **Mettez-vous à la place de l'autre**

Se mettre à la place de l'autre ne veut pas dire adopter ses mimiques, parler et agir comme lui, ni adopter son mode de pensée. Cela veut dire comprendre ce qu'il essaie de vous faire voir, apprécier ses arguments, ses idées, ses motivations, ses opinions, ses suggestions. Même si ce que vous pensez personnellement est parfaitement contraire à ce qu'il croit, essayez de comprendre son point de vue. Vous pourrez ainsi établir un contact utile et en arriver à une entente basée sur vos besoins réels.

Comprendre la position de l'autre n'est pas l'adopter. Mais ce n'est qu'en comprenant bien les deux côtés que vous pourrez établir un vrai terrain d'entente.

### **Le style et le contenu**

Quand on parle à quelqu'un, on transmet des signaux, on choisit ses mots, on a une certaine intonation, on parle avec autorité ou souplesse... mais notre corps envoie également des signaux à l'autre. Par notre voix, nos gestes, notre regard, notre corps entier, on dit

quelque chose. Celui qui sait écouter se rendra vite compte s'il y a authenticité ou non.

## **La nervosité, une situation normale**

Il peut arriver que nous soyons nerveux, ce qui modifiera notre comportement. Si vous vous apprêtez à demander une augmentation de salaire, vous pourriez, en raison de la nervosité, avoir le souffle court ou les mains tremblantes. Tout cela ne renvoie pas une image de confiance en soi, mais il ne faut pas non plus s'en faire outre mesure avec cela. Une personne respectueuse de l'autre comprendra très bien que certaines négociations provoquent un peu de nervosité.

### **Pour combattre la nervosité:**

- respirez profondément jusqu'au bas-ventre en fermant votre bouche;
- ne mettez pas vos mains trop en vue;
- surveillez le débit de vos paroles, car la nervosité amène à parler vite;
- faites des exercices ou du sport quelques heures avant la rencontre.

## **Évitez les propos blessants**

Quelles que soient les circonstances qui vous mènent à négocier, ne heurtez pas les gens par des remarques déplaisantes. Si cela vous arrive par mégarde, excusez-vous. Il est beaucoup plus facile que l'on pense de trouver des paroles neutres. Aussi, n'accusez pas les autres et parlez le moins possible au vous, en disant par exemple à votre interlocuteur: «Vous êtes responsable de la mauvaise situation actuelle», ce qui lui donnerait l'impression d'être injustement accusé. Dites plutôt: «La situation actuelle est difficile, et il serait temps de faire des changements. Aussi je vous propose...» Une personne qui se sent attaquée se fermera; une autre qui se sent impliquée (mise dans le coup) se mettra à la recherche de solutions.

En éliminant l'agressivité de votre discours, même si vous négociez assez durement, vous irez beaucoup plus sûrement vers votre objectif.

## **Choisissez des mots simples**

Lorsqu'on sait s'exprimer, il est évidemment plus facile de négocier. Mais il y a une chose dont il vaut mieux, à mon avis, se garder: c'est d'utiliser des grands mots. Bien sûr, il n'est pas mauvais de pouvoir utiliser les mots exacts, mais essayez de toujours choisir, entre deux mots, celui qui sera compris par le plus de gens possible.

Évidemment, si vous voulez vraiment mettre fin à un échange verbal, vous pouvez utiliser cette arme des mots... et en mettre plein

la vue à vos interlocuteurs; ils changeront bien vite de sujet ou la conversation pourra enfin cesser.

## **Variez le rythme de votre discours**

Ce conseil est surtout valable si vous donnez un cours ou faites une conférence: il s'agit de ne pas endormir votre public. J'ai déjà eu un professeur qui était très intéressant, mais dont le débit était si égal et monotone que la majorité des étudiants ne l'écoutaient pas.

Si vous voulez qu'on ait du plaisir à vous suivre, modifiez votre rythme à l'occasion: allez vite, puis lentement, doucement, puis un peu plus rapidement.

Pour les faits: parlez clairement et d'une voix égale.

Pour les opinions: modulez votre voix.

## **Soyez naturel**

Il ne s'agit pas ici de briller ou d'impressionner les autres, mais plutôt de parler de manière que ce soit intéressant et profitable aux deux parties. Soyez simple, concis, clair. Prononcez clairement, articulez bien et n'avalez pas la fin de vos mots. Prenez appui sur les consonnes; les voyelles suivront toujours.

## **Ne sortez pas du sujet**

Bien sûr, on a tous de ces conversations à bâtons rompus qui nous font du bien à nous ainsi qu'à la personne avec qui l'on parle. Mais

si vous êtes le moins dans une conversation ou une négociation quelque peu formelle, ne sortez pas du sujet. Restez concentré sur ce qui vous préoccupe.

Votre interlocuteur aura beau savoir écouter, si vous vous égarez, si vous êtes imprécis et confus, il y a des risques qu'il se désintéresse de la question.

Optez pour des phrases courtes et claires.

### **Réservez vos nouvelles idées**

Si, au beau milieu d'une discussion formelle, vous avez une nouvelle idée, vous serez peut-être tenté d'en parler sur-le-champ. Bien sûr, il se peut que ce soit une bonne chose, mais plus souvent qu'autrement cela vous fera seulement perdre le fil de vos idées (que vous aurez bien sûr pris soin de préparer avant la rencontre).

### **Argumentez en fonction de votre interlocuteur**

Quand vous négociez, il est nécessaire que vos arguments se développent en direction de votre auditoire (une seule personne ou plusieurs). Les arguments choisis doivent les intéresser ou les toucher. Par votre argumentation, montrez ce qui selon vous est préférable ou non souhaitable. Rappelez-vous que l'on ne doit pas argumenter pour soi-même, mais pour son interlocuteur.

Évitez les phrases vides. Il vaut mieux parler moins longtemps et mieux. Gardez vos objectifs en tête et vous n'aurez pas tendance à vous éparpiller.

## **Donnez un aspect positif à vos critiques**

Quand vous voulez faire part d'un point négatif, accompagnez-le si c'est possible d'un point positif. Parlez aussi au je plutôt qu'au tu. Dites «Je suis déçu» plutôt que «Tu me déçois».





*Étape 18*

# Écoutez

L'écoute active est une technique de communication qui demande de la pratique pour être bien intégrée, car habituellement, il faut bien le dire, nous sommes peu attentifs aux autres. L'écoute active est indispensable dans les cas, par exemple, d'entretien d'embauche ou de négociations de toutes sortes. Dans un groupe de travail, si vous savez écouter, vous saurez régler toutes sortes de problèmes.

Écouter l'autre reste la meilleure manière de savoir ce qui le préoccupe. Dans une négociation, l'écoute est ultra importante, puisqu'elle permet de tout détecter. On peut littéralement «lire» quelqu'un en l'écoutant.

## **Pourquoi on n'écoute pas**

Il existe toutes sortes de situations qui empêchent une bonne écoute.

Les gens occupés écoutent souvent mal. Ils sont présents physiquement mais, dans leur tête, ils se préparent à leur prochaine rencontre; ils vivent souvent trop de stress pour être vraiment là. Pourtant, les gens occupés qui sont vraiment bien à leur place savent écouter. Ils peuvent retrouver leur calme, ils savent prendre leur temps.

Il arrive aussi que les gens n'aient aucune curiosité pour ce que l'on fait. Si vous sentez cela de la part de quelqu'un, ne perdez pas votre temps avec lui.

Il se peut également qu'un jour un interlocuteur vous écoute en ayant l'air un peu absent simplement parce qu'il connaît mal le sujet dont vous parlez.

Une autre raison pour laquelle on écoute si mal est qu'on veut soi-même se mettre en valeur, montrer ses forces, ses succès, ses besoins, ses désirs...

Écouter, c'est écouter les autres et non seulement notre propre discours intérieur.

### **Écouter, c'est:**

- ◆ ne pas se mettre sur le «pilote automatique», comme on dit. Chaque interlocuteur et chaque sujet sont uniques.
- ◆ s'intéresser à ce qui passionne son interlocuteur.
- ◆ ne pas penser à ses affaires personnelles quand ce n'est pas le moment.
- ◆ être capable de se concentrer.
- ◆ être capable d'attention envers son interlocuteur. Écouter, c'est suivre la pensée de l'autre et donc se détacher de ses propres préoccupations.

- ◆ ne pas tout répéter, mais reprendre les paroles importantes de la personne qui nous parle et reformuler la phrase de manière à vérifier qu'on a tous les deux compris la même chose.
- ◆ poser des questions quand on en sent la nécessité.
- ◆ clarifier ce qui est confus.
- ◆ montrer son intérêt à l'autre.

## **Reformulez les propos de l'autre**

Vous êtes en négociation avec quelqu'un. Comment vous assurer que cette conversation a à peu près la même signification pour vous que pour votre interlocuteur? En la reformulant ou en l'entendant reformuler. Ainsi, on s'assure d'être compris et de comprendre son interlocuteur.

## **Accueillez les silences**

Savoir écouter, c'est aussi être capable d'endurer et même de provoquer des pauses dans la conversation. Remarquez comme ces pauses font du bien; elles laissent à votre interlocuteur le temps de réfléchir et peut-être de vous présenter une nouvelle idée.

## **Une ou deux questions, pas plus**

Posez de courtes questions et laissez l'autre parler. Par une attitude calme et vraiment sensible, vous encouragerez rapidement les gens à


parler. Les résultats sont toujours stupéfiants. On voit que rares sont les gens qui écoutent tant on fait du bien à ceux que l'on écoute.

### **Les dix clés de l'écoute active**

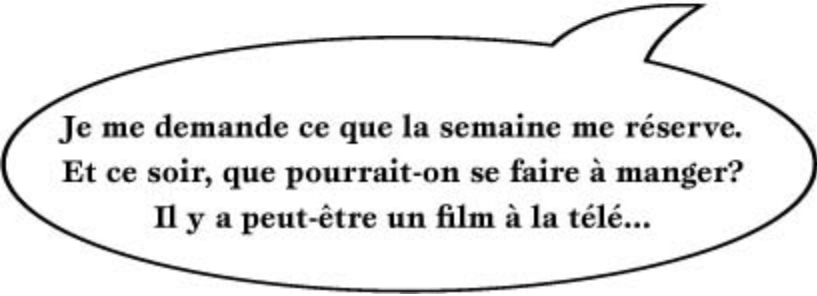
Celui qui écoute activement:

- ◆ se demande quel avantage il peut tirer de ce qu'il entend.
- ◆ se concentre sur le contenu plutôt que sur la forme.
- ◆ s'assure de bien comprendre ce qui est dit avant de décider de sa réponse.
- ◆ cherche et trouve l'idée maîtresse.
- ◆ prend peu de notes.
- ◆ manifeste son intérêt par des gestes et par un regard soutenu.
- ◆ ne se laisse pas distraire.
- ◆ s'intéresse aux situations complexes.
- ◆ ne s'attarde pas aux détails et attribue aux mots un sens large pour bien saisir le message.
- ◆ anticipe ce qui sera dit, résume ce qui l'a été, puis profite du temps ainsi gagné.

*D'après [strategis.ic.gc.ca](http://strategis.ic.gc.ca)*



**Je suis allé au cinéma hier.  
J'ai vu le dernier Spielberg.  
C'était vraiment bon...**



**Je me demande ce que la semaine me réserve.  
Et ce soir, que pourrait-on se faire à manger?  
Il y a peut-être un film à la télé...**

## *Étape 19*

# Comprenez le langage du corps

*La voix est un second visage.*

Gérard Bauër

Il existe plusieurs livres sur le langage du corps. Ceux-ci peuvent être amusants à lire, mais plus souvent qu'autrement ils vous donneront des recettes douteuses. Ainsi, une personne qui croise ses bras signifierait par là qu'elle refuse ce que vous dites ou même toute votre personne. Pour ma part, je crois qu'il est aussi possible qu'elle ait mal au ventre et qu'elle cherche ainsi à calmer sa douleur!

Quand on commence à vouloir lire la gestuelle des gens, on peut se perdre dans les interprétations et s'imaginer des choses.

Bien sûr, si quelqu'un vous voit venir et ferme la porte, il y a peu de place pour l'interprétation: cette personne ne souhaite pas vous parler. Cela dit, les raisons pour lesquelles elle ne veut pas vous parler ne vous concernent peut-être pas. Elle peut être occupée ou avoir envie de se taire, tout simplement.

Si vous êtes en discussion avec quelqu'un et qu'il s'endort, vous vous direz peut-être: «Je ne suis vraiment pas intéressant», mais en réalité votre interlocuteur a peut-être la maladie du sommeil.



C'est parce qu'il est si difficile à interpréter qu'il vaut mieux se méfier des interprétations du langage du corps.

Cela dit, au fond de vous-même, soyez sûr que votre corps parle.

Nous véhiculons des images de nous-mêmes révélées par des indices corporels, verbaux et paraverbaux, par nos attitudes, nos gestes, notre habillement.

Le choix de nos mots, la structure de nos phrases, notre type d'argumentation en disent long aussi sur nos intentions. Notre débit, notre volume sonore, nos intonations sont également significatifs.

Écouter activement, c'est rassembler un maximum d'informations sur le contenu du message (ce qui est dit) et sur sa forme (la façon dont c'est dit), sans pour autant concocter des recettes de sorcière.

## **Occuper l'espace avec confiance ou timidité**

Sur les indices qui composent l'image corporelle d'un interlocuteur, vous pouvez tout de même observer la manière dont il occupe l'espace:

- ◆ Bouge-t-il beaucoup ou reste-t-il immobile?
- ◆ Ses gestes sont-ils amples ou réduits?
- ◆ Ses mouvements sont-ils souples ou cassants?

## **S'agit-il d'une personne qui tient ses distances ou non?**

Évaluez aussi la distance à laquelle se tient votre interlocuteur. Trois mètres ou plus est considéré comme public; deux mètres, comme une distance sociale acceptable; un mètre, comme une distance personnelle; et moins d'un mètre, comme une distance intime.


### **Le regard**

Le regard peut être intense, expressif, mobile, absent, vague, gêné... Il révèle toujours quelque chose, mais il ne faut pas tomber ici dans le piège des révélations fracassantes. Une personne fatiguée peut avoir un regard un peu morne, ce qui ne fait pas d'elle un être morne. Cependant, le regard est-il franc ou fuyant?

### **Le tonus**

Observez le tonus général. Votre interlocuteur vous semble-t-il nonchalant ou, au contraire, rempli de vitalité? Si vous comptez vous associer à quelqu'un, il est important de le savoir.

Vous vous dites peut-être: «Mais si j'observe tout ça, je n'écouterai rien!» En étant simplement conscient que le corps parle aussi, vous apprendrez peu à peu à vous familiariser avec son langage. Les points que nous venons de voir constituent l'ensemble des signaux qui peuvent nous renseigner sur les autres à cet égard.



**J'ai eu une rencontre avec  
mon employé aujourd'hui.  
Il avait les yeux dans la brume,  
les mains dans les poches,  
les pieds sur le bureau,  
la bouche ouverte...  
et aucun discours cohérent.  
Je me demande s'il est  
vraiment actif.**

**Tu te le demandes?**

## *Étape 20*

# Transformez les non en oui

Il y a toutes sortes de raisons et de manières de dire non à une demande ou à une proposition. Or, ces réponses négatives peuvent presque toujours être changées en réponses positives. Comment? Par la négociation, par la finesse, par des concessions, par une attitude appropriée. Mais avant de réagir à un non, il vaut mieux savoir ce qu'il signifie précisément.

## **Le non trivial**

Le non trivial, c'est le non qui dit: «Non, tu n'auras pas de lait, car il n'y en a plus dans le frigo.» Vous aurez beau faire des pieds et des mains, vous devrez aller chez l'épicier pour vous en procurer. Ce non-là, on ne lui résiste pas, au risque de perdre son temps.

## **Le non émotif**

Le non émotif est un non qui émerge de la rage, de la peine, de la déception. «Je ne veux plus jamais te voir», «Je ne reviendrai jamais ici...» sont des non qu'on devrait éviter car le plus souvent, avec le temps, on s'adoucit et la rage ou la peine font place au calme.

Si vous recevez ce non émotif, prenez-le au sérieux; respectez la personne qui vous parle. Mais sachez qu'il se changera probablement en peut-être ou en oui, avec le temps.

De votre côté, évitez ce non émotif autant que possible, car vous changerez certainement d'humeur. Vous pourriez alors regretter d'avoir fermé une porte.

## **Le non de ceux qui commencent toujours par dire non**

J'ai un collègue qui commence toujours par dire non. Si vous lui proposez quelque chose, il est certain qu'il dira premièrement: «Non, je ne veux pas, ça ne m'intéresse pas» ou «Je n'ai pas le temps...».

Si vous connaissez peu une personne et que son non est très rapide, il y a de fortes chances que vous ayez affaire à un tel type. Il ne faut pas s'énerver ou s'inquiéter; la plupart du temps, ce non fait place assez rapidement à un peut-être pour se transformer ensuite, souvent, en un oui. Ce qu'il faut faire, c'est rester calme et souriant, et ne pas insister, mais revenir à la charge lors d'un prochain rendez-vous ou quelques jours plus tard.

Si vous êtes vous-même ainsi, faites-le savoir à votre entourage. Ils seront rassurés. Dans les négociations, vous aurez tendance à voir assez vite les points négatifs; donc, prenez soin de ne pas prendre sur-le-champ une décision finale.

## **Le non élégant**

Le non élégant est le plus souvent un non ferme enrobé de politesse. Il est bien dit, il n'y a pas un mot plus haut que l'autre, et vous devez, si vous y faites face, revenir à la charge avec de nouvelles

idées. Il vous faudra enrober la chose autrement, faire voir des avantages que vous avez oublié de démontrer.

Si vous dites vous-même un non élégant, c'est probablement que vous êtes poli ou que vous êtes tout à fait certain de ne pas être d'accord avec ce qui vous est proposé.

### **Le non déguisé en oui**

Vous invitez quelqu'un une fois; il dit oui, mais à la dernière minute, il se désiste, il n'a pas le temps. Vous l'invitez une deuxième fois; il semble ravi mais il a un rendez-vous important. Vous l'invitez une troisième fois; il dit oui, bien sûr, vous indique qu'il vous téléphonera pour fixer un moment, puis... pas de nouvelles. Vous l'aurez compris, cette personne vous a dit non sans oser vous le dire.

Si vous agissez ainsi, c'est probablement parce qu'il vous semble impossible de dire non à votre interlocuteur. Les raisons peuvent être nombreuses. S'il s'agit d'une personne qui, vous le savez, ne voudrait pas comprendre, votre moyen est peut-être bon, encore qu'il soit un peu lourd! S'il s'agit d'un manque de courage de votre part, cela se corrige.

### **Le non... pas maintenant**

Ce non-là est loin d'être définitif. Il est simplement signe que, dans les circonstances actuelles, c'est non.

Si on vous dit un tel non, demandez quel sera le moment propice. Il se peut que ce soit vague, il se peut que ce soit précis.

Si vous dites vous-même un tel non, essayez de ne pas laisser votre interlocuteur dans la brume et précisez votre pensée, de manière qu'il sache quand il pourra revenir à la charge.

### **Le petit et le gros non**

Il y a le petit non et le gros non. En somme, il s'agit de faire la différence entre ce qui est vraiment fermé et ce qui ne l'est pas. Si on vous oppose un vrai non, cela ne veut pas dire que vous n'aurez pas la possibilité d'obtenir ce que vous voulez, mais ce sera par un autre chemin, avec une autre personne, dans une autre entreprise ou en faisant des changements majeurs. Cela dit, ne vous découragez pas; allez de l'avant et vous verrez que les obstacles se transforment souvent en avantages avec le temps.

Aussi, si vous êtes en négociation avec quelqu'un et qu'un non ou une fermeture se présente, soyez assez intelligent pour ne pas briser toute forme de communication ou, à tout le moins, pour ne pas être impoli. Bien des années plus tard, vous aurez peut-être besoin de cette personne ou vous aurez peut-être les mêmes intérêts à partager.





## Conclusion

Négocier n'est donc pas si complexe qu'on pourrait le croire; il s'agit essentiellement de comprendre les rouages qui sont en jeu et de démystifier les difficultés possibles.

Certaines personnes croient qu'elles seront toujours perdantes et se comportent d'une manière telle qu'elles en viennent justement à perdre plus souvent qu'à leur tour. D'autres, le plus souvent en raison de leur éducation, ont appris que négocier, c'est discuter avec quelqu'un de manière à obtenir ce que l'on souhaite. Si vous jugez que vous vous trouvez fréquemment dans une position perdante, gardez en tête que vous pourriez modifier cette situation en changeant quelques-unes de vos habitudes.

Voici un petit résumé de ce que ce livre a souhaité vous enseigner.

*Tout est négociation.* Qu'est-ce qu'une négociation? Au sens premier, il s'agit d'un échange en vue de faire du commerce, soit une vente ou un achat. Une négociation peut aussi être une série d'échanges d'opinions ou d'idées, d'entretiens, de démarches que l'on entreprend pour parvenir à un accord. En réalité, tous les jours, nous négocions lorsque nous nous entretenons avec quelqu'un avec

qui nous voulons parvenir à un accord. Cela se fait dans la vie privée comme au travail.

## **Quelques conseils**

*Démarrez toujours vos négociations dans un esprit d'entente; soyez bien préparé et restez calme.* Lorsque vous négociez, demandez un peu plus que ce que vous croyez pouvoir obtenir, sans toutefois prendre votre interlocuteur pour un imbécile en ayant des exigences exagérées. Restez réaliste.

*Ensuite, avant même de discuter, envisagez la possibilité de ne pas obtenir tout ce que vous espérez.* Ne devenez pas sombre ou négatif et conservez une certaine distance par rapport aux événements à venir; relativisez quelque peu vos ambitions. On ne sait jamais!

*Apprenez de vos erreurs.* Tout bon négociateur apprend de ses expériences. Avant de négocier, faites un petit tour d'horizon du passé et voyez ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Surtout, avant de faire quelque geste que ce soit, prenez le temps de réfléchir. Un peu plus de temps à ce moment vous permettra d'en gagner par la suite. Ne soyez pas trop dur envers vous-même. Il arrive que l'on se trompe, que l'on fasse des erreurs, que l'on subisse des échecs. Il est inutile de s'en vouloir; il faut plutôt aller de l'avant.

*Fixez-vous des objectifs.* Nous avons vu dans ce livre à quel point cela pouvait être utile. Cela simplifie tout, en réalité. Cependant, n'en faites pas non plus une obsession et laissez-vous le droit de

changer d'idée si votre but ne vous correspond plus. Ajustez vos objectifs en fonction de ce qui survient dans votre vie. Sachez rester souple tout en ayant une direction en tête.

*Considérez les pertes ou les erreurs comme des outils d'apprentissage.* Perdre, c'est seulement perdre une manche. Et cela est souvent moins grave que ce qu'on imagine lorsque l'événement survient. Qui perd gagnera; il suffit de viser un peu plus loin que le bout de son nez.

*Respectez vos interlocuteurs, vos vis-à-vis.* C'est la base même d'une négociation réussie. Bien sûr, cela ne se fait pas toujours simplement. Il arrive qu'on ait des idées très différentes des gens avec qui nous devons négocier, et cela rend les choses plus compliquées. Pourtant, chacun a droit au respect, et ce respect représente une bonne base pour s'entendre avec quelqu'un. C'est une assise plus solide, ne l'oubliez pas.

*Créez une ambiance favorable.* Soyez attentif aux détails qui ne concernent pas directement la négociation. En agissant de manière à rendre l'existence de l'autre plus agréable, nous pouvons aussi rendre la nôtre plus agréable. Et si on s'arrête un peu, on se rappellera que la vie est courte. Si nous pouvons faire en sorte qu'elle soit bonne, ce sera un plus pour tout le monde.

*Préparez-vous.* Une négociation a plus de chances d'être réussie si les deux parties sont prêtes, c'est-à-dire si chaque personne a pris le temps de se renseigner sur ce qui sera discuté. Tout le monde en a

un peu trop sur les épaules, mais plus on adopte une méthode efficace, mieux se complètent nos actions. Se préparer, c'est aller à la pêche aux informations, en savoir le plus possible (et le plus exact possible) sur l'entreprise ou la personne avec laquelle on s'apprête à discuter.

*Posez des questions aux gens avec qui vous négociez et écoutez-les attentivement.* D'un autre côté, vous devez maîtriser ce que vous dites. Autrement dit, pesez chacune de vos paroles et concentrez-vous sur ce que la personne ou les personnes avec qui vous discutez vous disent: grâce à cela, chacun perdra moins de temps. L'attention est une pièce maîtresse d'une négociation réussie.

Vous connaissez maintenant tous les outils pour négocier de manière efficace et réussir à vous faire dire oui dans la plupart des cas. Vous les connaissiez certainement déjà, mais vous savez maintenant ce qui est précisément important et à quel point votre sens de l'observation doit être éveillé pour que toutes vos négociations soient fructueuses.

Bien sûr, vous devrez rester réaliste et ne pas dépasser certaines limites. Parfois on acquiescera facilement à vos demandes, parfois vous vous heurterez à un mur. Il vous faudra voir, pour chaque cas, s'il vaut la peine de persévérer ou s'il vaut mieux abandonner. Quand cela ne semble pas valoir la peine, ne vous acharnez pas, mais n'abandonnez pas trop vite non plus.

Prenez aussi une distance par rapport à vos émotions. Vous constaterez alors que négocier peut devenir un jeu pour vous. Et à partir de ce jour, croyez-moi, tout sera plus facile.

Bonne route! Et ne vous privez jamais du plaisir d'oser, de demander, d'écouter, de vous exprimer, de négocier. Vous y gagnerez!

## *Annexe 1*

# Négociez votre salaire

La première chose à faire quand on s'apprête à négocier une augmentation de salaire sur une base individuelle consiste à ne pas se laisser intimider. Nous sommes tous un peu nerveux à l'idée de demander quelque chose, mais franchement, si vous y pensez bien, il n'y a aucune raison valable à cela. Donc, ne vous laissez pas intimider.

Ensuite, enlevez-vous de la tête que vous ne savez pas négocier. Tout le monde sait négocier. Croyez en vous, en votre valeur, et vous n'aurez aucune difficulté à le faire.

Essayez de vous mettre à la place de votre patron et de comprendre son point de vue. Dites-vous aussi qu'une négociation implique généralement que chacun y mette du sien. Sachez que celui qui prend l'initiative a un léger avantage. Ensuite, au moment où vous parlez de vos réussites passées, voyez si votre patron approuve ce que vous dites. S'il le fait, vous êtes sur la bonne voie.

Évitez la confrontation, dialoguez. Il vaut vraiment mieux que cela se fasse de manière que les deux parties soient gagnantes.

N'étalez pas vos problèmes personnels; cela ne fonctionne pas et cela pourrait même avoir des effets négatifs.

Ne menacez pas de démissionner non plus. Rares sont les gens irremplaçables! De plus, les menaces gâchent les relations.



Proposez des solutions de rechange à une augmentation traditionnelle si vous voyez que vous ne pouvez obtenir ce que vous souhaitez. Par exemple, vous pouvez, si vous savez à l'avance que votre patron ne vous donnera pas d'augmentation de salaire cette année, demander un horaire un peu différent.

Mettez tout par écrit. Faites-le même si vous vous êtes toujours entendu verbalement avec votre patron, sans pour autant lui demander de signer, à moins qu'il n'y ait un manque de confiance entre vous. Faites-le pour vous, pour savoir ce que vous avez demandé et obtenu cette année... Ainsi, vous saurez quoi demander l'an prochain.

## *Annexe 2*

## Le trac

Aristote disait qu'un orateur qui n'aurait pas peur devrait être considéré comme irresponsable et même interdit de paroles. Ce qui paraît parfois si facile peut devenir très éprouvant si on doit le faire devant plusieurs personnes ou si on doit demander quelque chose de gênant.

Le trac est un phénomène naturel. Nous nous trouvons dans la situation d'un animal face à un danger: attaquerons-nous, nous défendrons-nous ou nous sauverons-nous?

La seule solution au trac est l'engagement de tout votre être, physique et mental, dans l'action de communiquer. Vivez pleinement au présent!

## *Annexe 3*

## Dites non aux relations malsaines

Dans bien des cas, des personnes qui cohabitent depuis longtemps (dans une entreprise, un couple, une famille) laissent s'installer des situations de déséquilibre en raison d'un désir d'harmonie à tout prix.

Regardez autour de vous et vous verrez que certaines personnes ont tendance à se faire prendre en charge, soit à se comporter un peu comme des enfants. Elles ont l'impression qu'elles ne peuvent résoudre leurs problèmes elles-mêmes, elles s'en sentent incapables. À côté de ce type de personnes, vous trouverez toujours celui qui, au contraire, sent qu'il doit être utile, aider, donner un coup de main, guider. Il se sent responsable du bien-être des autres. Soyez attentif; ne vous laissez pas enfermer dans de tels systèmes et, quand vous en détectez un, corrigez la situation le plus rapidement possible.

*Josée avait tendance à nouer des liens étroits avec des gens qui avaient besoin d'aide ou qui faisaient mine de ne pouvoir se débrouiller seuls. Après s'être rendu compte que ses amitiés et ses amours étaient toujours fondées sur la relation aidant-aidé, elle put changer ses relations en étant très vigilante.*

*Elle commença à choisir ses proches en considérant toujours leur degré de maturité. Au fond, il s'agissait seulement de*

*s'assurer que les gens avec qui elle était en relations avaient fait le même cheminement qu'elle.*

Si vous êtes en relation avec des gens qui vous cantonnent dans un rôle d'aidant ou de victime, ou si vous avez vous-même tendance à toujours avoir un de ces rôles, il ne vous sera pas facile de changer la donne. Une vigilance de tous les instants vous sera nécessaire.

Ces accords tacites ne durent pas toujours. Un jour ou l'autre, une des deux parties se rebelle: celui qui mène, aide, protège et couve se lasse, et celui qui subit, qui est infantilisé, protégé se lasse aussi.

On retrouve ce phénomène de crise dans les sociétés: toutes les révolutions signalent un changement d'équilibre dans le pouvoir. Dans l'intimité, le même phénomène existe. En fait, sur tous les plans, il existe des ententes qui ne sont pas toujours fondées sur un accord entre deux personnes responsables, adultes, capables d'agir librement. Bien des relations comportent un aspect infantilisant pour l'une ou l'autre partie. Plus vous serez conscient de cela, plus vous pourrez l'éviter et travailler dans le sens d'ententes valables.

Pour négocier efficacement et pour entretenir des relations saines, tant dans votre vie personnelle que sur le plan professionnel, il vous sera très utile de détecter ces systèmes.

# Table des matières

Introduction

En tout temps, on négocie

Étape 1. Dans toute négociation, ayez une vue d'ensemble

Étape 2. Acceptez de perdre

Étape 3. Apprenez de vos erreurs: prenez le temps de réfléchir avant d'agir

Étape 4. Libérez-vous des critiques négatives

Étape 5. Fixez-vous des objectifs

Étape 6. Qui perd gagnera!

Étape 7. Ne vous croyez pas visé

Étape 8. Respectez vos interlocuteurs

Étape 9. Sachez créer une bonne ambiance

Étape 10. Préparez vos négociations

Étape 11. Devenez enquêteur!

Étape 12. Sachez où obtenir des informations

Étape 13. Restez sceptique

Étape 14. Soyez crédible

Étape 15. Apprenez à poser des questions

Étape 16. Maîtrisez les réponses

Étape 17. Parlez

Étape 18. Écoutez

Étape 19. Comprenez le langage du corps

Étape 20. Transformez les non en oui

Conclusion

Annexe 1. Négociez votre salaire

Annexe 2. Le trac

Annexe 3. Dites non aux relations malsaines



Gilbert  
Morency

# Apprendre à transformer le non en oui

Les étapes  
qui mènent  
à la réussite



LES ÉDITIONS  
Quebecor