

Convaincre un client de signer un contrat, discuter le prix d'un bien immobilier qu'on cherche à acquérir, persuader ses proches d'une prochaine destination de vacances... La négociation a beau être omniprésente dans la vie quotidienne, nous ne sommes pas tous de fins négociateurs. Pourtant, il suffit d'éviter quelques attitudes et comportements inefficaces pour obtenir ce qu'on souhaite...

Il y a ceux qui foncent droit au but et ceux qui utilisent des chemins détournés. Certains mettent d'emblée la pression, d'autres utilisent la séduction ou l'empathie pour parvenir à leurs fins. Sans compter ceux qui insistent lourdement, au risque de susciter le rejet, à l'inverse de ceux qui lâchent trop tôt, car ils n'y croient pas... Ces multiples façons de mener une négociation décrivent notre « assertivité » (de l'anglais assert = affirmer). C'est la manière, toute en nuances, dont nous nous y prenons pour défendre nos intérêts ou ambitions dans une discussion qui nous oppose à une autre partie, tout en prenant en compte les intérêts de celle-ci.

TROUVER LE JUSTE MILIEU. Daniel Ames, professeur à l'université Columbia de New York, a interrogé des salariés sur leur perception de leurs supérieurs. Il en



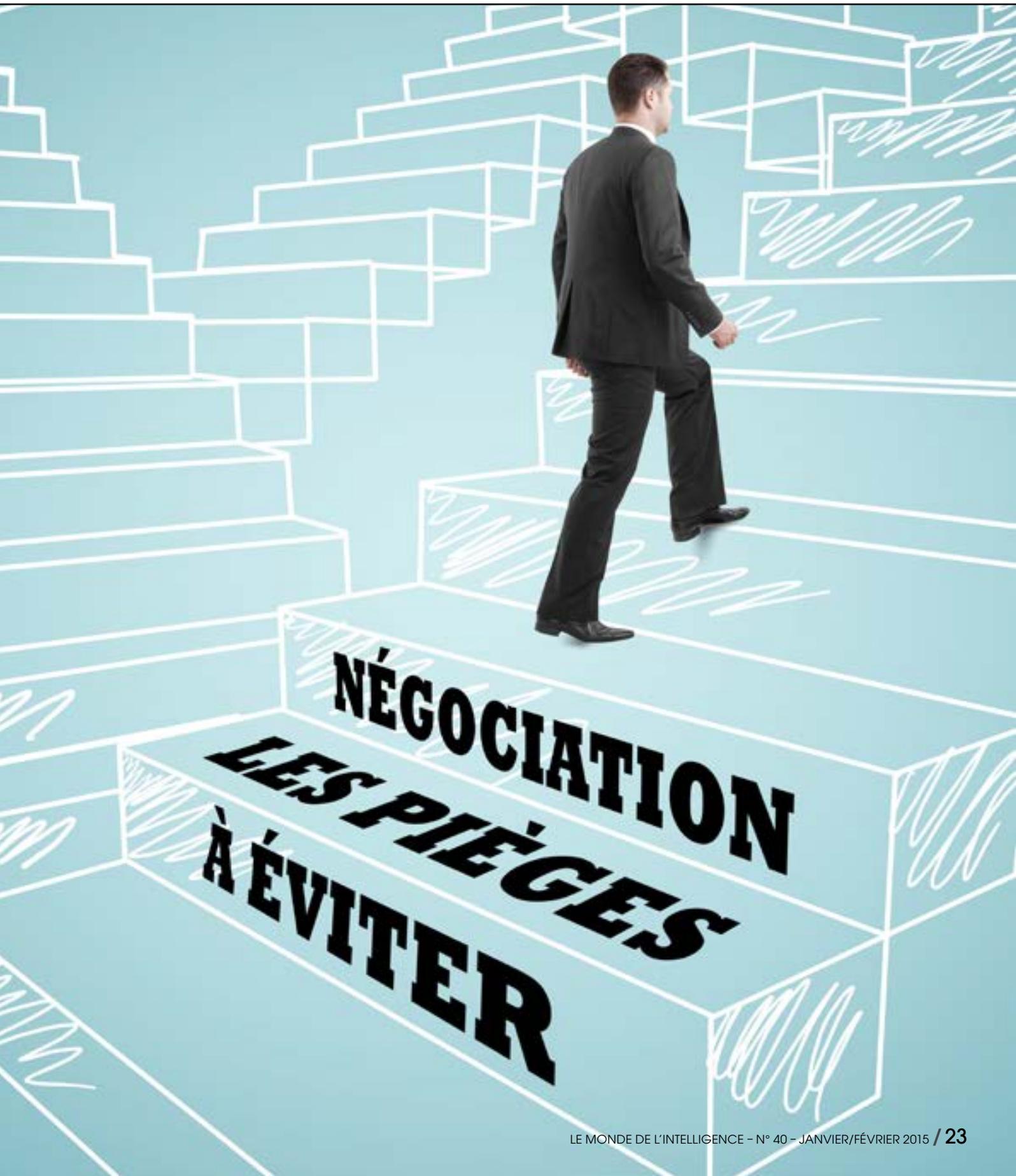
DANIEL AMES est professeur de business à l'école de commerce de l'université Columbia, États-Unis.



MALIA MASON est professeur de management à l'université Columbia, États-Unis.

ressort que des dirigeants soit trop autoritaires, soit au contraire trop mous, sont tous jugés comme étant « faibles ». Le professeur en déduit un schéma sous forme de U inversé, dans lequel il met en balance l'assertivité d'un côté et l'efficacité du discours de l'autre. Pour Daniel Ames, ce ne sont ni les négociateurs trop effacés, ni ceux qui au contraire se montrent trop acharnés, qui parviennent à convaincre le plus. Tout est question de juste milieu. « Un négociateur trop combatif peut obtenir des résultats à court terme, mais risque de susciter des frustrations chez son homologue, explique Daniel Ames. Des clauses précieuses d'un contrat peuvent ainsi tomber à l'eau et cela risque aussi de mettre à mal les collaborations futures. À l'inverse, un négociateur pas assez combatif risque d'abandonner trop vite et de se retrouver avec un accord peu satisfaisant. Être arrangeant peut parfois aider à construire des relations durables, mais l'être trop peut aussi nuire à ces relations. »

Tout l'art de négocier dépend de la capacité à adapter son attitude en fonction des situations. Pour Daniel Ames, les meilleurs leaders savent manier flexibilité et fermeté selon les besoins du moment. « Certaines situations demandent une attitude directive, d'autres plus de souplesse. Lorsqu'on a affaire à un homologue méfiant mais précieux sur le long terme, le négociateur a intérêt à se montrer accommodant dans un premier temps. Lorsqu'un leader se trouve attaqué par quelqu'un d'hostile, il doit tenir bon et faire pression pour défendre son équipe. »



**NÉGOCIATION
LES PIÈGES
À ÉVITER**

« La plupart des personnes entament les négociations sans véritable préparation »



Trois questions à Lawrence Susskind, professeur à l'Institut de technologie du Massachusetts, auteur de *Good for you, great for me: finding the trading zone and winning at win-win negotiation* (Public Affairs, 2014).

Dans votre livre, vous avancez que le résultat d'une négociation n'est pas forcément une somme nulle (un gagnant + un perdant), mais qu'il peut y avoir deux gagnants. Que voulez-vous dire ?

Dans la plupart des négociations, il y a plusieurs questions en jeu. Il est rare que tous les négociateurs aient les mêmes priorités. Ainsi, lorsque l'un d'eux peut obtenir beaucoup sur un point qui lui est essentiel, il sera certainement davantage ouvert à la négociation sur des thèmes qui lui importent moins mais qui sont précieux à la partie adverse. C'est ainsi que les différentes parties créent de la valeur.

D'après vous, l'aboutissement d'une discussion dépend largement de ce qui se passe avant ou après une rencontre autour de la table des négociations. Quelles sont les stratégies gagnantes ?

Nos recherches indiquent que la plupart des gens entrent en négociation sans véritable préparation. Ils n'ont pas pensé aux intérêts de l'autre partie, à ce qu'ils pouvaient lui offrir sans que cela représente un sacrifice important. Nous avons tendance à être obnubilés par les arguments à trouver pour parvenir à nos fins.

Mais ce n'est qu'une partie des préparatifs. L'erreur consiste à penser que les discussions sont terminées lorsque l'on signe un papier ou quand on serre des mains. Il n'en est rien. La négociation se termine seulement lorsque chaque partie a rempli ses engagements. Un bon accord devrait comporter une clause de résolution des différends qui peuvent survenir durant sa mise en œuvre. Les négociateurs les plus efficaces sont ceux qui prennent en compte les intérêts de leurs homologues avant, pendant et après chaque accord.

Pourquoi conseillez-vous aux négociateurs d'écrire le discours de victoire de l'autre partie ?

Je dois être capable d'imaginer ce que le partenaire de négociation va dire à ses mandataires lorsqu'il présentera les propositions sur lesquelles nous nous sommes mis d'accord. Cela veut dire de se mettre à leur place. Si l'on ne parvient pas à anticiper le retour que fera notre partenaire à ses mandataires (leur "discours de victoire"), alors il y aura moins de chances que nous obtenions ce que nous recherchons.

► **DES ERREURS FRÉQUENTES D'APPRECIATION.** Ce qui peut poser problème dans une négociation est la perception que nous avons de notre propre attitude. Daniel Ames s'est aperçu que les gens ont très souvent des fausses croyances dans ce domaine. Pour le mettre en évidence, il a proposé des négociations fictives à des binômes étudiants d'école de commerce. Chaque participant devait ensuite évaluer l'autre et lui-même en termes d'assertivité. Apparaît alors un décalage important entre la perception de sa propre assertivité et celle du binôme. Par exemple, 57 % des étudiants jugés trop passifs par leur partenaire pensent au contraire qu'ils ont une attitude juste ou même trop directive. De même, 55 % des étudiants considérés comme trop agressifs pensent qu'ils ont la bonne attitude ou qu'ils ne le sont pas assez.

Mais il y a également ceux qui sont jugés comme étant dans le juste milieu par leurs partenaires et qui pensent à tort y être allés trop fort. Pour Daniel Ames, ce genre de biais d'interprétation peut influencer l'issue des négociations. Les négociateurs qui pensent avoir été trop agressifs vont en effet être plus souples par la suite. « C'est comme s'ils essayaient de réparer quelque chose qui n'est pas cassé, de rétablir des relations cordiales avec leur partenaire alors que celui-ci juge pourtant leur comportement comme adéquat, affirme le chercheur. Ainsi, la perception que nous avons du point de vue de l'autre peut nous influencer. Même si cette perception est erronée, nous risquons d'agir en conséquence. »

LA QUESTION DU JUSTE PRIX. Lorsqu'il s'agit de vendre ou d'acheter un bien d'une valeur importante, le prix négocié peut parfois être très loin du prix affiché à l'origine. Malia Mason, professeur à l'université Columbia de New York, a étudié l'impact de la première offre sur le déroulement des négociations. En proposant des négociations fictives aux participants de ses recherches, elle s'est notamment aperçue que des premières offres "rondes" engendrent davantage d'ajustements du prix que des offres

« *Avoir la tête dure en toutes circonstances nécessite de l'entraînement, crois-en mon expérience* »



précises. Ainsi, d'après Malia Mason, quelqu'un qui veut acheter une voiture serait plus tenté de négocier un prix affiché à 10 000 € plutôt que celui établi à 9 575 €. « Nos résultats indiquent que le vendeur s'en sort mieux avec une première offre plus conciliante à 9 575 € qu'avec 10 000 €. C'est effectivement contraire à toute logique, car une première offre plus

négociation. « Des prix précis semblent plus fiables que ne le sont les prix ronds. Cette impression est en lien avec des sous-entendus qu'impliquent certaines expressions, estime la chercheuse. Quand je dis qu'il y a dix personnes devant moi, je parle probablement de huit à douze personnes. Toutefois, si je dis il y a onze personnes devant moi, cela implique que je les ai comptées et qu'il y en a vraiment onze. Nous utilisons des nombres ronds dans un contexte d'estimation. Ils indiquent moins de certitude. » Un vendeur utilisant des chiffres précis sera ainsi davantage perçu comme fiable, car il paraîtra mieux informé.

Souplesse, subtilité, cohérence, voilà trois qualités de la panoplie d'un bon négociateur.

Car l'important, c'est de mettre en confiance et non pas de laisser planer le doute si on veut convaincre. Pour cela, mieux vaut la jouer fine – quitte à s'éloigner parfois du sentier tracé, plutôt que de filer tout droit au risque de s'enfoncer. ●

“ Nous avons souvent de fausses croyances concernant nos propres attitudes durant la négociation ”

conciliante devrait conduire à un prix final moins important et non pas le contraire », soutient Malia Mason. Ce serait donc l'acheteur qui se ferait avoir dans cette histoire, car une première offre précise va l'inciter à faire une contre-proposition plus conciliante. Il aura donc tendance à payer davantage qu'un autre qui aurait mieux négocié sur la base d'un prix initial plus élevé, mais rond.

SOUPLESSE, SUBTILITÉ, COHÉRENCE. Comment expliquer cet effet ? Une offre initiale ronde indiquerait moins de certitude sur la valeur exacte du bien, selon Malia Mason. Et donc, dans l'esprit de l'acheteur, davantage de marge de

RÉFÉRENCES

- **D. Ames et A.S. Wazlawek**, *Personality and Social Psychology Bulletin*, juin 2014.
- **D. Ames**, *Current Directions in Psychological Science*, janvier 2008.
- **M. Mason et coll.**, *Journal of Experimental Social Psychology*, juillet 2013.