Conduire une négociation

Introduction : Qu’est-ce que la négociation selon nous ?

Type de négociation :

Compromis =/= s’accorder

Forme de psychologie sociale nécessaire pour la négociation

1] Question de la rhétorique

Début de la philosophie avec Socrate

*Socrate ou la raison face aux Sophistes*, Platon

Question de la définition de la rhétorique :

Selon Gorgias et Socrate, activité de questionnement des autres pour faire apparaître des idées, art de la persuasion, qui a pour but le juste et l’injuste

Distinction entre croyance et science, il ne suffit pas d’être sincère pour accéder à la vérité.

Aristote, élève de Platon, va écrire une liste des faux arguments qui peuvent être utilisés dans des disputes de fond, dans *Réfutations sophistiques*.

* Etude de ces arguments pour les reconnaître

2 types d’arguments :

* In dictione (dépend du langage)
  + Homonymie : Fautes de langage qui s’appuie sur différents sens des mots
    - Exemples :
      * Cela doit être fait. Doit désigne à la fois un comportement normatif, mais aussi quelque chose d’inévitable.
      * L’homme vs Homme
  + L’amphibolie : Quand l’ambiguïté ne désigne pas seulement un terme mais la phrase entière
    - Toute forme d’ironie fait partie de cette catégorie
  + Le paralogisme de composition : Consiste à affirmer à propos d’un tout ce qui n’est vrai que pour une partie
    - Exemple : 1 et 3 impairs, donc leur réunion est impaire
  + Le paralogisme de division : L’inverse, on déduit à partir du tout ce qui est vrai pour une partie
    - Exemple : Les Français en général aiment le vin, donc le français aime le vin.
  + Accentuation : Ambiguïté liée à la prononciation
  + Forme de l’expression : Mélange voix passive/voix active, etc
* Extra dictionem (hors du langage, dépend plutôt des arguments)
  + La pétition de principe, on suppose la conclusion à l’intérieur de l’argument
    - Recherche bactériologique militaire nécessaire, sinon comment se protéger d’une attaque bactériologique militaire
  + L’argument ad hominem
    - Attaque de la personne plutôt que de l’argument
    - On discrédite l’argument en discréditant la personne
  + L’argument d’autorité
    - On se sert de la position/hiérarchie pour appuyer son argument
  + Le « non sequitur »
    - A implique B
      * Si B est vrai alors A l’est aussi
      * Si A est faux alors B l’est aussi
  + Le post hoc ergo propter hoc
    - B est arrivé après A, donc B a été causé par A
    - Exemple : On fait une danse de la pluie donc il pleut
      * Toutes les superstitions en général sont basées sur ce principe
      * La causalité est relative
  + L’apagogie
    - Raisonnement par l’absurde, il peut être viable
      * Exemple d’Aristote :
        + Tout ce qui est rare est cher. Un cheval bon marché est rare. Donc ce cheval est cher.
      * Le faux raisonnement peut induire en erreur
    - On peut trouver le faux dilemme :
      * Fausse contradiction entre deux propositions, illusion du choix unique entre ces deux propositions
  + Faux arguments en se basant sur les propriétés et qualités d’une proposition
    - Une bicyclette est à 2 roues et rouge
      * Ce qui est à 2 roues est une bicyclette, donc ce qui est rouge est aussi une bicyclette

Travestissements supplémentaires :

* Technique du chiffon rouge
  + Tous les matins, un monsieur agite un chiffon rouge tous les jours sur la place marché, et il dit qu’il le fait pour éviter
* Renversement de la charge de la preuve
  + On demande à l’autre d’infirmer une proposition plutôt que de la prouver nous
    - Exemple : Prouve-moi que le montre du Loch Ness n’existe pas (plutôt que de prouver son existence)

Attaques supplémentaires :

* La pente savonneuse
  + Les conséquences morales d’un raisonnement sont exagérées à l’extrême
  + Exemple : Autorisation de préservatif à l’école : l’étape d’après c’est la drogue et les armes
* Le déshonneur par association (ou reductio ad hitlerum)
  + On discrédite un argument en l’association à une personne considérée mauvaise
* L’argument du silence
  + Vous ne dites rien sur [thème du sujet] donc ce que vous dites ne tient pas.
  + Omettre des éléments pour maintenir vrai son argument
  + Accuser l’interlocuteur d’ignorance parce qu’il ne dit rien dessus

Erreur logiques supplémentaires :

* Raisonnement panglossien
  + Exemple : Le monde est trop bien fait, c’est une preuve de l’œuvre de Dieu
* L’analogie douteuse
* L’appel à l’ignorance
* Procès d’intention : position dans un débat, considérée comme non admissible

Erreur de calcul :

Jeux de manipulation de statistiques

* Paradoxe de Simpson (manipulation statistique)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Chirurgie | Médicaments |
| Petits calculs | 93% | 86% |
| Gros calculs rénaux | 73% | 71% |
| Total : | 78% | 83% |

Le paradoxe est dans les proportions respectives

* Multiplication des probabilités non-indépendantes
* La règle du mort-kilomètres
  + Biais psychologique plutôt qu’une erreur de calcul
  + Les émotions plus proprement humaines sont attribuées aux personnes qui sont proches de nous, et à l’inverse nous sommes moins sensibles aux personnes éloignées.

Biais de l’effet d’échelle :

L’effet de richesse, l’intérêt pour la science décroît avec la richesse

Effet de la corrélation fallacieuse

La corrélation ne signifie pas la causalité

Paradoxe sorite (ou paradoxe du tas) qui se base sur une terminologie vague (à partir de combien de grains de sable on obtient un tas ? combien de fausses notes dans une symphonie pour dire que ce n’est plus une symphonie)

Paradoxe du menteur (si un menteur dit qu’il ment, est-ce qu’il ment ?)

Les ressources humaines lors de la négociation d’un contrat peuvent forcer la rationalisation d’un contrat et l’utilitarisme pour imposer une idée.

**Psychologie sociale :**

L’art de l’incomplet (Bluma Zeigarnik)

Des activités incomplètes / des paroles incomplètes qui nécessitent un saut imaginatif seront plus marquantes dans les esprits des interlocuteurs plutôt qu’une démarche aboutie ou une discussion achevée.

Stanley Milgram : expérience de l’autorité

Comportement tortionnaire imposé par la suggestion et l’ordre, preuve de l’autorité (de base, était une expérience de mémoire)

* 62% des participants administraient la décharge maximale malgré les cris de douleurs (des acteurs, il n’y avait pas de décharge réelle)

Technique du pied dans la porte (Richard Harris)

Demander une tâche simple et peu coûteuse ou sans coût pour introduire la requête souhaitée avec un plus haut taux d’acceptation

Brandon Uranowitz

1er groupe : Perte d’un sac, dans 35% des cas il est restitué

2e groupe : Surveillance d’un sac de provision **sans justification**, puis perte du sac plus tard, 80% de restitution

3e groupe : Surveillance d’un sac de provision **avec justification**, puis perte du sac plus tard, 45% de restitution

Premier écueil d’une négociation : ne pas débattre avec soi-même

Deuxième écueil d’une négociation : le positionnalisme

Troisième écueil d’une négociation : l’approche compétitive

Quatrième écueil d’une négociation : l’approche concessive

**Le compromis est la pire des solutions dans une négociation.** Solutions possibles :

**Solution combattante**, on négocie plutôt sur nos intérêts (ceux de l’autre sont réduits, pas une bonne solution)

**Solution accommodante**, on finit par concéder certains de nos intérêts (les nôtres sont réduits, ce n’est pas une bonne solution)

**Solution compromettante**, les deux parties n’ont pas ce qu’ils souhaitent, mauvaise relation

**Solution fuyante**, on repousse l’accord à plus tard, donc aucun accord

Plan de préparation :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Le plan de préparation | | | | | | |
| QUOI ? | Motivations | | | | | |
| *Pour moi* | | | | *Pour l’autre* | |
| Solutions négociables à la table | | | | | Critères de justification |
|  | | | | |  |
| Solutions hors table | | | | |
| *Les miennes*  *Ma meilleure ?* | *Les siennes*  *Sa meilleure ?* | | | |
| QUI ? | Relations personnelles | Mandat | | | | Cartographie des parties prenantes |
|  | *Pour moi* | | *Pour l’autre* | |  |
| COMMENT ? | Processus | Communication | | | | Logistique |
|  | *Questions à poser* | *Informations à partager* | | |  |

Cinquième écueil d’une négociation : la préférence pour le court terme

Sixième écueil d’une négociation : l’unicité de la solution

Septième écueil d’une négociation : l’arbitraire des solutions

Huitième écueil d’une négociation : la surévaluation de soi

Neuvième écueil d’une négociation : la « négomanie », le fait de toujours rester dans une négociation

**Une négociation n’est pas à sens unique, elle doit être gagnant-gagnant**

Utilisation de l’ascenseur émotionnel en guise de manipulation pour réduire / augmenter l’impact d’une annonce ou d’une négociation.

**Méthode dite de Harvard avec le schéma suivant :**

Sur l’axe vertical, nos intérêts, et sur l’axe horizontal, les intérêts de l’autre

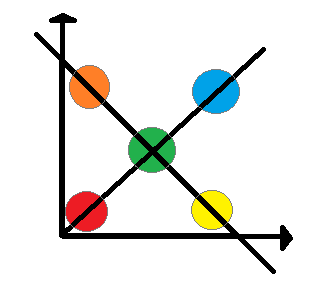
**Solution combattante**, on négocie plutôt sur nos intérêts (ceux de l’autre sont réduits, pas une bonne solution)

**Solution accommodante**, on finit par concéder certains de nos intérêts (les nôtres sont réduits, ce n’est pas une bonne solution)

**Solution compromettante**, les deux parties n’ont pas ce qu’ils souhaitent, mauvaise relation

**Solution fuyante**, on repousse l’accord à plus tard, donc aucun accord

L’objectif est de faire augmenter la valeur commune à l’aide d’un accord commun



L’utilisation de biais cognitif peut aussi influencer un démarchage, une négociation. Il est important de se poser dans sa réflexion, de réfléchir, pour ne pas tomber dans ces biais.

Lors de négociation avec des preneurs d’otage, le lien de confiance à établir est complexe / impossible lorsque l’autre représente une menace permanente (ceinture d’explosifs par exemple).

Pourtant Voss montre que :

**1] Lorsque les individus se sentent écoutés, ils sont plus disposés à entendre d’autres points de vue que le leur.**

2] La clef d’une négociation qui réussit, ce n’est pas d’avoir raison, mais d’avoir le bon état d’esprit. Dialoguer pour établir de bons rapports.

Chris Voss donne des outils émotionnels pour négocier.

3] Ceux pour qui la négociation est un duel d’arguments vont se mettre dans un état d’agitation (*la MeSoRe MEilleure SOlution de REpli est trop préparée*) et empêcher toute entente et relation de confiance, l’objectif étant pour eux d’imposer ses arguments plutôt que de comprendre le point de vue de l’autre.

4] La précipitation est une erreur qui peut saper une confiance établie. Tant qu’un interlocuteur parle, il ne tire pas de coup de feu. La patience permet à la fois la réflexion mais aussi l’écoute, induisant une ambiance propice à la négociation et à la discussion.

5] Il faut sourire : l’état d’esprit positif induit par le sourire de l’autre permet de réfléchir plus vite.

Chris Voss, ancien négociateur du FBI et auteur de *Never Split the Difference*

Chris Voss propose aussi la technique de « l’état miroir », ou le fait « d’être en miroir ». On répète les derniers mots au début de la phrase suivante pour relancer ce sentiment d’écoute et prolonger la discussion, avant la négociation.

Exemple : Les serveurs utilisant la technique du miroir touchent en moyenne 70% de pourboire en plus que ceux n’utilisant que l’état positif.

Chris Voss conseille de s’adresser davantage aux émotions et au comportement de l’interlocuteur plutôt que ses intérêts, ses objectifs, ses arguments.

* Il faut se placer dans un état **d’empathie tactique**. Il ne s’agit pas d’être d’accord avec l’autre, mais de comprendre la situation du point de vue de l’autre ;
  + Technique de l’étiquetage
  + Matthew Lieberman
    - Etude de l’imagerie cérébrale, le cerveau connaît une plus grande activité cérébrale face à des images émotionnelles
    - Si l’on nomme ces émotions, on déplace l’activité cérébrale de la zone des émotions à la zone du rationnel.
  + Mettre des mots sur les émotions de la personne avec laquelle on négocie

Paradoxalement, le droit de veto est un bon point de départ, il est parfois bon de commencer par dire non. Si l’interlocuteur en face de nous dit ‘non’ en premier, il est muni de ce pouvoir de veto, il aura moins l’urgence de dire non s’il se sent en confiance et dans une situation ou il dirige (d’apparence) toutes les décisions.

En effet, on distingue plusieurs types de ‘oui’ :

* Le oui contrefait, l’interlocuteur prévoit déjà de dire non
* Le oui de compromis
* Le oui d’acceptation

Stratégie du ‘strat with no’, on commence avec le non pour augmenter ses chances de réussite dans la négociation.

* Cela fonctionne très bien avec le ghosting, toute question nécessitant une réponse directe négative va entraîner une réponse rapide.

\_\_\_

1e étape : L’écoute active – état miroir

2e étape : L’empathie

3e étape : L’étiquetage

4e étape : L’obtention du non

**5e étape : Le changement de comportement, déformer la réalité**

6e étape : Créer l’illusion du choix

7e étape : Architecturer la décision

8e étape : Être dur

9e étape : Trouver le cygne noir

\_\_\_

Il vaut mieux ne pas avoir d’accord plutôt qu’avoir un mauvais accord. Le pire est de conclure un accord rapide plutôt qu’un bon accord. Lorsque les échéances sont proches, lorsque les négociateurs sont dans l’urgence, il ne faut pas pour autant se presser et accepter un accord défavorable.

Voss explique que ne pas se donner de deadline c’est finalement se contraindre à négocier avec soi-même. Il vaut mieux toujours cacher son échéance, mais toujours en garder une pour à la fois accélérer les négociations mais aussi ne pas révéler son état d’urgence.

\_\_\_

Qu’est-ce que le cygne noir ?

Il désigne un élément inconnu, inattendu et crucial qui, une fois découvert, peut complètement changer la dynamique de la négociation. Un cygne noir est une information cachée ou négligée, souvent émotionnelle ou contextuelle, qui a un impact non négligeable sur l'issue d'une négociation.

Ceux qui négocient ne s’y attendent pas, mais une fois ce cygne noir révélé, cela permet d’expliquer des comportements ou ouvre une nouvelle voie vers un accord avantageux.

Théories de la motivation :

Prenons le cas d’une entreprise qui produit un élément E. Les quotas augmentent, quelles sont les solutions pour motiver les salariées ?

* Augmentation salariale ?
* Avantages si les quotas sont remplis (congés, prime, etc.) ?
* Recrutement de nouveaux salariés ?

Pyramide des besoins, Abraham Maslow, 1943

* Besoin d’accomplissement de soi
  + Besoin d’estime (confiance et respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres)
    - Besoins d’appartenance et d’amour (affection des autres)
      * Besoins de sécurité (environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise)
        + Besoins physiologiques (respiration, faim, soif, sommeil)

Les niveaux supérieurs ne peuvent pas être atteints sans les niveaux inférieurs.

Le problème de la pyramide est son caractère trop vertical : on peut faire preuve d’estime auprès d’autrui sans forcément nouer de lien d'affection.

* Théorie E.R.D. d’Alderfer (1969)

Alignement horizontal de l’Existence du travail (besoins physiologiques et de sécurité de la pyramide de Maslow), de Reconnaissance, et de Développement : tous ces besoins sont mis sur un pied d’égalité

Facteurs de satisfaction :

* Ne provoquent pas de démotivation s’ils ne sont pas satisfaits

Facteurs d’hygiène (ou d’ambiance)

* N’augmentent pas la motivation mais provoquent de la démotivation s’ils ne sont pas satisfaits

Le salaire, les conditions de travail, sont plutôt dans les facteurs d’hygiène.

La responsabilité est plutôt un facteur de satisfaction.

Théorie de la valence résultante (Kurt Lewin, 1944)

La motivation dépend de l’intensité de la valence et de la probabilité d’atteinte. La valence désigne l’attractivité ou la répulsivité perçue d’un but donné.

Exemple : Travailler dur pour un poste si on pense vraiment l’obtenir, travailler plus pour une promotion dans une entreprise.

Motivation = Valence du but × Probabilité d’atteinte du but donné

Notion d’instrumentalité (Helen Peak, 1955)

L’instrumentalité fait référence à la valeur qu’un comportement ou un objet prend en fonction de son utilité pour atteindre un autre but. Autrement dit, quelque chose devient désirable non pas pour lui-même, mais parce qu’il est un moyen d’obtenir quelque chose d’autre.

Par exemple : Suivre un cours pénible parce qu’il permet d’avoir un diplôme.

Ainsi, un comportement est motivé s’il est perçu comme un moyen utile d’atteindre un but.

Le système VIE (Vroom) : Valence, Instrumentalité, Expectation

Expectation désigne la croyance que l’**effort personnel** permettra d’atteindre la performance attendue.

On a alors : **Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation**

\_\_\_

Prise de recul : Le professeur qui vante de temps en temps nos mérites en tant qu’ingénieur, je pense que ça joue sur l’attention des gens. En général la flatterie gratuite fonctionne bien pour récupérer l’attention.

\_\_\_

Réflexe conditionné :

Ivan Pavlov qui fait saliver un chien avec une sonnette (initialement repas + sonnette)

Milner (1954/1991) fait l’expérience sur des rats, avec des décharges de dopamine à chaque fois qu’on bouton est pressé

Applications du comportementalisme :

Muzak : Musique utilisé pour remotiver les salariés au milieu d’une journée de travail

Musique spécialement enregistré et préparé pour être diffusé dans les lieux de travail, pour réduire la fatigue, le stress, le risque d’erreurs et d’accidents.

Effet forêt / Effet barnum