

Maurice A. **Bercoff** | Jean-Charles **Pomerol** | Michel **Rudnianski**

LE GRAND LIVRE DE LA **NÉGOCIATION**



- **Valorisez** les pépites de votre négociation
- **Améliorez** votre main pour gagner

EYROLLES

LE GRAND LIVRE DE LA **NÉGOCIATION**

Comprendre ce qu'il se passe dans la tête de votre interlocuteur et aussi dans la vôtre : voilà qui est essentiel lorsque vous entreprenez d'obtenir de lui quelque chose d'important pour vous.

Négocier est un processus qui met en œuvre – consciemment ou pas – de multiples dynamiques cérébrales, émotionnelles et comportementales. De nombreuses disciplines scientifiques – dont les récents développements des sciences cognitives – se sont attelées à les décrypter, permettant ainsi d'appréhender les mécanismes impliqués dans l'évolution d'une discussion.

Les auteurs ont revisité ces travaux interdisciplinaires pour éclairer le praticien qui cherche à maîtriser sa négociation. Au final, si la négociation s'apparente à un « jeu de frictions intelligent », la réflexion préalable ainsi que l'investigation pour savoir comment « fonctionnent » ses interlocuteurs constituent le meilleur bouclier pour éviter que la discussion ne vire à l'affrontement destructeur de valeur.

Maurice BERCOFF, professeur au Collège des Ingénieurs, co-fondateur et dirigeant de Négociateurs Associés, a formé à la discipline de la négociation, notamment sociale, de très nombreux cadres dirigeants d'entreprises du CAC40. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés à la négociation, en particulier *L'Art de Négocier avec la méthode Harvard* (éditions Eyrolles).

Jean-Charles POMEROL est professeur émérite à l'UPMC et professeur de sciences de la décision au Collège des Ingénieurs. Dans son expérience de direction de la plus grande Université Scientifique et de présidence de plusieurs fondations, il a conduit de nombreuses négociations ; c'est cette expérience qu'il fait partager, expérience dont il contribue à dévoiler les ressorts scientifiques.

Michel RUDNIANSKI, ancien directeur-adjoint de l'Institut International du Management au CNAM et spécialiste de la Théorie des Jeux, il contribue à plusieurs projets de recherche européens dans lesquels la Théorie des Jeux est utilisée pour développer des algorithmes décisionnels.

Le grand livre de la négociation

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Facompo

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56274-3

Maurice BERCOFF – Jean-Charles POMEROL –
Michel RUDNIANSKI

Le grand livre de la **négociation**

Améliorer sa main et gagner

- Devenir un négociateur averti
- Déjouer les manœuvres, stratagèmes, intimidations ou menaces
- Retourner la situation en sa faveur

EYROLLES

SOMMAIRE

Avant-propos	VII
Petite histoire	IX
Introduction	XI
Chapitre 1 : Les négociations simples : vendre ou acheter un bien	1
Chapitre 2 : Les négociations plus compliquées	23
Chapitre 3 : Les négociations collectives dans l'entreprise	61
Chapitre 4 : Les négociations multilatérales	75
Chapitre 5 : Les processus d'argumentation	93
Chapitre 6 : Les autres ressources de la négociation	113
Conclusion : Une négociation ne s'improvise pas, elle se travaille	127

Annexes

1 : Les constantes psychologiques et les biais	133
2 : Les modèles de marchandage	153
3 : La Théorie des Jeux	163
4 : Le multicritère	179
5 : Théorie de la Décision	187
Bibliographie thématique	197
Index	201
Notes de fin d'ouvrage	205
Table des matières	217





Ce livre, précédé de quelques centaines d'autres traitant de la négociation sous toutes ses formes et en toutes circonstances, adopte un prisme différent de ceux affichés par ses prédécesseurs.

Il révèle, sur des exemples de la vie courante, ce qui se passe dans la tête des personnes pendant qu'elles négocient, et comment se créent les opportunités qui permettent de prendre un avantage lorsqu'on est capable de les reconnaître et de s'en saisir.

Les neurosciences, ainsi que de nombreuses autres disciplines scientifiques, ont été revisitées, afin d'éclairer le fonctionnement de notre cerveau lorsque des circuits neuronaux se mettent en place et que se développent les raisonnements au fur et à mesure que nous nous confrontons à de nouvelles situations de négociation.

La plupart des livres sur la négociation prétendent que « si l'on ne naît pas nécessairement bon négociateur, on le devient... » et suggèrent des approches et des façons de faire, certes utiles, mais ils ne révèlent pas les mécanismes mis en œuvre, ce qui tend à rendre leurs recommandations difficilement utilisables lorsque le contexte change.

Faisons un pas de plus, et réfléchissons aux moyens d'être fort en négociation, comme on peut devenir fort en maths : ni mystère ni recette, car pour chacun d'entre nous c'est la possibilité – ou la volonté ? – de déployer son intelligence et sa réflexion sur une situation que l'on aura comprise autrement et en profondeur.

Ce livre montre que la force dans cette activité universelle et quotidienne qu'est la négociation n'est pas une question de violence ou de duplicité, mais résulte de la captation de l'intelligence de la situation ainsi que des forces et des faiblesses de ses interlocuteurs.



C'est pourquoi, sans sous-estimer l'intuitif en nous, tentons d'intégrer dans nos connaissances les travaux des scientifiques, car ils nous permettent de comprendre – au vrai sens du mot – les situations auxquelles nous sommes confrontés, leurs enjeux, les rapports de force, ainsi que les « pépites » insoupçonnées que le négociateur averti saura saisir et valoriser.



Il y a quelque temps, un haut dirigeant d'une société prestataire de services informatiques me demanda de l'accompagner au pied levé lors d'une renégociation de son contrat avec son fournisseur de progiciels¹.

Sur le chemin – court – vers le lieu de la réunion, je lui demandai quels étaient les points ou sujets essentiels qui faisaient la substance de la discussion, étant entendu que l'essentiel était d'obtenir une réduction importante du prix global (plusieurs dizaines de millions) avec l'ajout de prestations nouvelles ainsi que l'extension des zones géographiques d'exploitation.

La réponse prit la forme d'une réflexion : « Je ne suis pas sûr que nos interlocuteurs soient les bons, car nous discutons avec les responsables du bureau parisien du fournisseur américain, ils ont des objectifs et des directives qui me semblent limiter leur marge de manœuvre. Cela est ma première préoccupation. J'ai une autre inquiétude en ce qui concerne la mise en œuvre éventuelle de notre solution alternative, si la discussion n'aboutit pas. Nous l'avons explorée avec deux concurrents de notre fournisseur, tous les deux très désireux de « prendre » notre clientèle : ils nous ont promis d'être opérationnels en remplacement sous quelques semaines. Mais nos propres techniciens – sans doute influencés par la pression exercée par leurs homologues de notre fournisseur actuel – insistent sur les délais requis par l'ajustement des systèmes à notre activité et au profil de nos clients (ils parlent d'un an !). Cela introduit une incertitude qui m'embarrasse, car elle atténue la force de notre solution de remplacement. »

Ce qu'il fallait comprendre de cette réflexion à haute voix, c'est que la stratégie souhaitée par le négociateur devait se jouer avec un interlocuteur de haut rang capable d'apprécier les enjeux (un tel client « perdu » ne se remplace pas aisément) : un haut dirigeant américain de la société serait en mesure de

mieux peser certains critères pour prendre une décision que ses subordonnés n'avaient pas les moyens d'envisager, les enjeux à ces niveaux étant différents.

Par ailleurs, la menace de « migrer » vers un autre fournisseur n'apparaissait pas adéquate ; elle aurait provoqué des discussions sans fin et altéré le climat des discussions.

Il fallait jouer « subtil », en évitant de sous-estimer l'équipe française (car il faut vivre avec eux toute l'année), et en provoquant l'intervention du « boss » américain.

Notre négociateur adopta dès l'abord une posture « compétitive », ouvrit la session en émettant ses nombreuses demandes, plaçant ses interlocuteurs sur la défensive. À la fin de la journée, l'impasse – provoquée – persistait.

Décision fut prise d'appeler le vice-président (américain) chargé de l'international. La réaction fut immédiate : aucune hésitation pour « sauver » un tel contrat. Ce fut exprimé ainsi au téléphone, sans fausse pudeur.

Le lendemain, le Senior VP s'asseyait à la table des négociations, et la discussion – en présence des deux équipes – se poursuivait entre ces deux responsables hiérarchiques.

La menace de « migrer » vers un autre fournisseur ne fut pas brandie, car elle aurait mis dans l'embarras les deux protagonistes. Elle était sous-jacente, et de ce fait a facilité un échange de concessions (sur des points secondaires).

Les leçons que notre négociateur en a tirées sont que seul un interlocuteur de haut rang peut « acheter » la fidélité d'un client s'il en mesure l'enjeu et que, pour arriver à ses fins, il n'est pas toujours nécessaire de jouer la menace ou la force de façon frontale ; d'autant que cette menace paraissait incertaine et fluctuante. Le recours aux offres concurrentes n'a eu lieu que pour servir d'ancrage à la hauteur du nouveau prix global souhaité : le fournisseur s'est aligné parce qu'il en avait estimé l'enjeu – pour les deux parties – tandis que le client a tenu bon sur ses exigences parce qu'il « minorait » la probabilité d'échec de l'alternative.

RECHÈRES

« Monter au balcon² » pour dominer la situation est indispensable, comme la compréhension des mécanismes qui structurent nos attitudes et comportements.

L'ambition de cet ouvrage est de permettre à toute personne appréciant « l'art » de négocier de s'approprier les savoirs qui l'aideront à « mieux comprendre » ce qui se passe pour en modifier le cours à son avantage.



INTRODUCTION



« **Ai-je bien négocié ?** » C'est la question qui trotte dans votre tête au sortir d'une négociation. Elle va vous poursuivre pendant quelque temps, et ne vous lâchera que lorsque divers signaux vous indiqueront que la solution convenue est aussi *équilibrée* que *satisfaisante* pour vous.

Alors qu'est-ce que bien négocier ? L'interrogation demeure posée depuis fort longtemps, ce qui tend à indiquer que nulle réponse à ce jour n'apporte entière satisfaction.

Pour *mieux négocier*, y a-t-il des recettes ou des enseignements tirés de la pratique ?

Depuis Talleyrand – et même avant – les récits abondent, les analyses et commentaires aussi. Et il s'est bâti, avec le temps, un corpus méthodologique qui a donné naissance à des enseignements universitaires, hissant la négociation au rang de discipline à part entière. Ainsi, depuis que l'on s'accorde – partout dans le monde – pour dire que « *négocier est une des activités humaines les plus partagées sur terre* », les grandes disciplines, notamment scientifiques, se sont invitées au banquet de la conceptualisation et de la modélisation des processus de négociation.

La psychologie, bien sûr en premier, puisque les « acteurs » sont des personnes avec des comportements différenciés que l'on décrypte plus aisément avec les avancées des sciences cognitives ; la sociologie, ensuite, puisqu'il est souvent question d'interaction entre individus ou groupes ; la science politique, aussi, car il faut traiter des relations internationales ou interculturelles ; sans oublier le droit, car sinon comment cadrer les débats dans des règles communément admises et éviter ainsi des conflits inutiles ?

Les recherches historiques récentes, par l'analyse des négociations qui ont jalonné et façonné les derniers siècles, ont fait ressortir le rôle prépondérant des stratégies mises en œuvre par les acteurs. Les négociateurs qui ont laissé une trace dans l'Histoire ont dominé le processus par une stratégie et une posture faites de subtilité et de persévérance créatives.

REPÈRES

Quelle que soit la complexité de la question débattue, la négociation est finalement un affrontement de stratégies, ou, à l'instar du jeu de go, un « jeu » où la force prend la forme d'une « intelligence de la situation » permettant à celui qui la domine par sa créativité d'obtenir un résultat plus satisfaisant.

S'il fallait s'en tenir à l'essentiel – au risque de la simplification – on pourrait soutenir qu'une stratégie de négociation repose sur une construction bâtie sur trois éléments.



FOCUS

Le triptyque d'une stratégie de négociation

- Connaître – toujours mieux – son (ses) interlocuteur(s), afin de décrypter son (ses) comportement(s) et comprendre ses intérêts réels, souvent dissimulés.

Cela consiste à placer son interlocuteur en situation de réagir, afin de décrypter son comportement et déceler ce qu'il recherche vraiment ou ce qu'il est susceptible d'accepter (combien de négociateurs – au sortir de négociations difficiles de fin de conflits – Vietnam, Afghanistan, etc. – ont spontanément admis qu'ils ne connaissaient vraiment pas leurs interlocuteurs...).

- Se hisser du bon côté du rapport de force en ayant compris ce qui relève de l'enjeu pour l'interlocuteur, et capturer dans la situation ce qui fait la force de votre main et la faiblesse de celle de votre partenaire.

Cela suggère que l'on occulte, dans toute la mesure du possible, ses propres vulnérabilités ou faiblesses ; que l'on renforce ses alternatives à la négociation et que l'on adopte la posture de celui qui va apporter de la valeur, puis la partager avec l'autre.

- S'appuyer sur les dynamiques sous-jacentes du processus enclenché pour créer de la valeur et se répartir les résultats de façon acceptable (plus pour vous que pour votre interlocuteur ?).

Cela requiert préparation et finesse, car il s'agit de prendre l'avantage chaque fois que la situation place les joueurs devant un choix (par exemple dire un prix, ou dévoiler un seuil, etc.). Faut-il prendre l'initiative, parler le premier, au risque de créer une « dissymétrie » qui vous favorisera, ou favorisera l'autre ?

Tous ces éléments ont conduit les auteurs du présent ouvrage à s'immerger à nouveau dans les disciplines citées pour y relever les éléments utiles à une approche plus structurée de la négociation « affrontement de stratégies ». Certains de ces éléments – la plupart, pourrait-on dire – sont connus depuis longtemps, mais souvent abandonnés ou oubliés. Il s'agit de rendre ces éléments et concepts accessibles à tous les négociateurs, c'est-à-dire quasiment à tout le monde.

À l'appui de leur démonstration, les auteurs ont choisi la forme du récit : raconter des cas de la vie de tous les jours, accessibles à tout un chacun, en soulignant les questions qui affleurent pendant l'action, que ce soit dans un face-à-face ou dans une situation plus complexe.

Leur expérience les a convaincus – et les résultats y ont concouru – que l'assimilation des dynamiques retenues par les scientifiques permet une « appréciation » plus étoffée des situations complexes et aussi le recours à des tactiques gagnantes : non pas à l'insu de ses interlocuteurs, mais dans le cadre d'une « règle du jeu » convenue. On pourrait dire d'une rationalité acceptée.

REPÈRES

Agir sur la situation entraîne une modification de la relation avec l'autre, lequel sera conduit à réagir ou dévoiler des éléments qu'il occultait, permettant ainsi au négociateur de marquer un avantage ou de changer de rationalité.

XIII

• Sommaire commenté

Le premier chapitre rappelle les dynamiques qui sont à l'œuvre dans une négociation bilatérale simple (par exemple, lorsque vous vendez ou achetez un bien à une personne identifiée). Il permet de se remémorer certaines expériences, revisitées à l'aune des biais cognitifs, manœuvres, et stratagèmes habituels que l'on ne décèle pas toujours dans le feu de l'action. Il va vous aider à déjouer les pièges qui vous conduiraient à perdre (de l'argent) alors qu'un accord mutuellement avantageux est à votre portée.

Le deuxième chapitre introduit deux complications que l'on affronte couramment : *une négociation répétée* va être l'occasion de créer de la confiance, de la coopération, et leur donner du sens en termes de stratégies. Mais aussi de traiter des aspects plus difficiles de « risque » et « d'incertain », en ayant recours aux probabilités : moins on se trompe dans l'estimation des probabilités, mieux on cerne *l'espérance de gain* qui permet d'anticiper ou de décider, mieux on sera à même d'évaluer les forces et les faiblesses de son camp comme dans celui de l'autre partie. Au total, quand les risques sont bien pris en compte et les stratégies qui créent de la confiance bien comprises, on verra qu'il est possible de « jouer coopératif » et de faire gagner les deux parties.

Le troisième chapitre étend l'observation des dynamiques aux situations de négociations collectives, particulièrement au sein des entreprises : la Théorie des Jeux illustre comment les protagonistes se laissent prendre dans une spirale de destruction de valeur, croyant maximiser leur gain en réagissant ou en utilisant le rapport de force. La menace de conflit social tend à inverser la dynamique, et au lieu de se répartir un gain pour l'ensemble, on réalise après coup que tout le monde a perdu. Mais la leçon que l'on en tire peut se révéler riche d'enseignements.

Dans la vie des affaires et dans la vie politique – notamment internationale – les négociations réunissent habituellement plus de deux « joueurs » : **le quatrième chapitre** est consacré aux mécanismes qui sous-tendent les négociations multilatérales. Les alliances ou coalitions – incontournables – constituent un facteur supplémentaire de complexité.

Le cinquième chapitre aborde les spécificités de l'argumentation, qui est loin de s'apparenter à de la réactivité : elle met en œuvre une préméditation, puis des effets souvent méconnus que la théorie des Jeux, entre autres, aide à comprendre. Elle montre aussi qu'il faut comprendre les différentes postures dans les négociations pour privilégier celles qui font gagner.

Le sixième et dernier chapitre est une invitation à imaginer comment l'on peut négocier dans une situation qui ne s'y prête pas *a priori* : il relate un cas, issu de la vie d'entreprise, qui illustre les multiples ressources qu'offre la négociation considérée comme un aboutissement d'une stratégie bien réfléchie.



LES NÉGOCIATIONS SIMPLES : VENDRE OU ACHETER UN BIEN



Dans de nombreuses situations de la vie courante, on se trouve face à un interlocuteur dont on recherche l'accord. Cet accord ne tombe généralement pas du ciel, il suppose une négociation préalable. Donnons quelques exemples : vendre son appartement ou, plus généralement, un bien quelconque à un tiers, demander une augmentation à son patron, négocier son départ de l'entreprise, discuter un prix de livraison avec un fournisseur, choisir un restaurant ou un spectacle avec son conjoint, etc. Dans tous ces cas, on se situe dans le cadre de la négociation bilatérale ; la personne avec laquelle vous négociez est bien identifiée. Cette négociation peut être unique c'est-à-dire qu'une fois la négociation terminée vous ne reverrez plus votre interlocuteur, ou répétée quand vous serez conduit à négocier plusieurs fois avec la ou les mêmes personnes : dans cette dernière situation d'autres phénomènes apparaissent, qu'il importe de maîtriser (voir chapitre 2).



• Comment « poser » la négociation

Vous souhaitez vendre votre appartement, d'une surface de 90 m², situé dans le 16^e arrondissement à Paris. Vous savez qu'au plus haut du prix de l'immobilier, ce bien valait plus d'un million d'euros. Vous décidez de déposer une annonce sur le site de Particulier à Particulier (PAP).

Première interrogation : quels sont les éléments d'attraction que vous allez mettre en exergue pour attirer des réponses à votre annonce ? Quel est l'objectif à ce niveau ? Faut-il attirer beaucoup de gens plus ou moins indifférenciés ou peu mais en misant sur une niche et un coup de cœur ?

Cela vous conduit à deux modèles d'annonce.

- **Annonce 1** : appartement bien situé, très bon état, 4 pièces, bon plan, 4^e avec ascenseur, prix intéressant.
Cette annonce vise un public assez large, elle a peu de chance de créer un effet de coup de cœur. C'est un handicap de commencer une négociation sans susciter l'intérêt.
- **Annonce 2** : appartement de charme, très lumineux, 90 m², moderne, cuisine intégrée, refait à neuf, à saisir, 1 400 000 euros.

Dans cette annonce, le vendeur essaie de surprendre et de créer la curiosité ; le prix trop élevé contribue à créer cet effet d'attraction. L'idée est qu'il est important de démarrer la négociation en suscitant de l'intérêt. On négociera ensuite le prix à la baisse, une fois qu'un acheteur potentiel aura fait le premier pas. Le point crucial est d'obtenir des premiers contacts. Une fois un premier contact établi, il s'agit de continuer à susciter l'intérêt du prospect, ou dit de façon plus populaire, il faut « ferrer » le client. C'est la méthode employée en démarchage à domicile, dite « technique du pied-dans-la-porte ».

Il y a, en effet, dans la nature humaine une propension à la sociabilité. Cette tendance naturelle se traduit par le sentiment d'être redevable³, qui porte vers l'écoute du prochain, et plus si cette écoute est payée de retour. Cette propension est naturellement « exploitée » dans les relations commerciales et, en particulier, dans les négociations.

2

REPÈRES

Il est essentiel pour le vendeur d'établir un bon contact dès l'abord et même d'arriver à engendrer de la sympathie de la part de son interlocuteur.

Comme il est évident que les deux protagonistes d'une négociation ne sont pas d'accord entre eux au départ (sinon la négociation n'aurait plus d'objet), il est préférable de ne pas commencer à parler de l'objet de la négociation pour établir ce premier contact. Il vaut mieux engager la conversation sur un sujet sur lequel il y aura un accord facile.

REPÈRES

Pour les préliminaires et pour commencer à créer une ambiance favorable au dialogue, la météo est un bon thème. Lors d'un déjeuner, le vin peut être un bon sujet d'échange.

Les négociateurs, en particulier les vendeurs, sont souvent experts dans ces préliminaires. Dans la médina, le vendeur va commencer par vous offrir le thé. Le but de tous ces rituels est de créer une ambiance sympathique qui fait que

vous romprez plus difficilement le lien avec un boutiquier qui vous a offert le thé qu'avec celui qui est resté distant.

• La question du prix

« Si vous voulez acheter un cheval, vous n'irez pas crier partout le prix le plus élevé que vous consentiriez à y mettre ; et si vous voulez vous débarrasser du vôtre, vous n'irez pas publier le prix le plus bas auquel vous vous résignerez à le céder. »

Bismarck cité par Jules Cambon, *Le Diplomate*, Hachette, 1926, p. 32⁴

Évidemment, la question que vous vous poserez sûrement ensuite est celle du prix : doit-on annoncer un prix juste ? Ou un peu haut ? Ou très haut ?

Pour répondre à cette question et comprendre ce qui va se passer dans la tête de votre prospect, il faut introduire deux concepts importants de la psychologie cognitive.

Le premier est celui du **niveau de référence**⁵. On sait maintenant que le cerveau évalue la satisfaction des résultats d'une action par référence au niveau anticipé (*expectation level*). En fait le cerveau des primates travaille par différence, si le résultat est supérieur à ce qui était espéré, cela engendre de la satisfaction et, dans le cas contraire, de la frustration. C'est la déviation par rapport à l'attente qui active les circuits dopaminergiques du striatum⁶, et qui donc engendre plaisir ou déplaisir. Recevoir ce que l'on attend est neutre.

REPÈRES

Dans chaque négociation, il faut essayer de comprendre quel est le niveau de référence de l'autre partie.

Ce que le cerveau attend s'appelle le **point de référence**. On trouve aussi en psychologie la notion de « point d'aspiration » qui indique le niveau d'attente d'un individu⁷. L'aspiration, en termes de logement, n'est pas la même pour un primo-accédant à faible revenu et pour un cadre supérieur. Dans une dialectique subtile on peut arguer que l'aspiration est supérieure au point de référence. Ainsi, par exemple, notre primo-accédant modeste peut aspirer à avoir un appartement avec piscine avenue Foch. Nous considérons que c'est la part du rêve et que, de façon plus réaliste, il serait déjà bien heureux d'avoir un quatre-pièces confortable boulevard Voltaire, ce qui sera son point de référence. Ce n'est pas l'aspiration rêvée qui commande le cerveau et sa satisfaction ou sa frustration, mais une référence « réaliste » ; nous en resterons donc à la seule notion de point de référence.

Il est facile de comprendre que les points de référence de l'acheteur et du vendeur pour le prix d'un même appartement ne sont pas identiques. Cet élément est important pour mesurer la distance qui sépare d'une issue heureuse de la négociation.

REPÈRES

Le point de référence d'un individu est constamment réévalué en fonction des résultats obtenus ou des contraintes, il n'est pas du tout fixe.

Si votre point de référence pour le prix d'une chambre d'hôtel est 90 euros, au-delà vous considérez que c'est trop cher, votre position changera si c'est votre entreprise qui paie (aspiration plus forte) ou si vous allez à Tokyo ou à Londres (contrainte de place). Dans une négociation, le point de référence peut être conduit à changer en fonction de la dynamique de la négociation parce que vous comprenez que votre point de référence de départ n'était pas réaliste. Dans ce cas, on modifie son propre point de référence, mais ce qui est encore plus important, c'est qu'on peut essayer de modifier le point de référence de l'autre partie. Encore faut-il faire l'effort de bien comprendre quel est le point de référence de départ de votre interlocuteur, ce que tout le monde ne fait pas.

4

REPÈRES

Tout bon vendeur va s'efforcer de comprendre quel est point de référence subliminal de l'acheteur potentiel et s'efforcer de le modifier.

Nous allons voir comment on peut modifier le point de référence après avoir introduit une notion connexe à celle de point de référence : celle **d'ancrage**.

La notion d'ancrage⁸ est purement psychologique. Elle vient de ce que le cerveau est influencé par des chiffres ou des faits qui, sans que vous en soyez complètement conscient, s'impriment dans votre esprit ; c'est comme lorsqu'une chansonnette vous trotte dans la tête et qu'il est difficile de ne pas la chanter.

REPÈRES

Le cerveau a tendance à se fixer sur des représentations qui vont l'induire en erreur. Il s'agit d'une sorte d'attachement à un chiffre, une image ou une idée, qui va conduire à négliger ce qui s'éloigne du point d'ancrage.

Pour en revenir à la négociation sur la vente de l'appartement, les notions de point de référence et d'ancrage invitent à essayer d'imposer votre prix et donc de l'annoncer en premier en espérant que ce prix va faire référence pour votre

acheteur. Mais ne perdez pas de vue qu'il risque aussi de s'ancrer dans votre tête avec des conséquences négatives que l'on verra plus loin.

À ce stade, vous pouvez être tenté d'annoncer un prix de 1 800 000 euros. Mais attention, le point de référence inaccessible ne sert à rien. En effet, l'acheteur potentiel, en face d'une annonce irréaliste, a deux attitudes possibles : soit il vous laisse à vos rêves et la négociation est rompue, soit il vous annonce qu'il est preneur à 800 000 euros, obérant ainsi toute chance de succès de la négociation. La première attitude est la plus courante. En adoptant la seconde votre acheteur manifeste qu'il attend que vous redeveniez sérieux. C'est un peu à la façon des négociations dans les bazars orientaux : vous demandez le prix de la poterie et le vendeur vous répond 50 dollars. Si vous n'avez aucune idée du prix, vous proposez 25 dollars et votre interlocuteur discute pour 30 dollars, mais en fait il est déjà très heureux car son point de référence est 8 dollars. Vous partez avec la poterie pour 26 dollars. Elle en vaut 5 ! Vous avez constamment annoncé les prix sans savoir et vous vous êtes ainsi mis en position de faiblesse avec un niveau de référence trop élevé. Un familier de ce type de négociation, soit serait parti à l'annonce du prix de 50 dollars, soit aurait dit qu'il était prêt à donner 5 dollars. En commençant de cette façon, il y a fort à parier qu'il aurait obtenu un prix de l'ordre de 10 dollars. Mais pour procéder ainsi, il faut tout de même avoir une petite idée des prix, d'où l'importance d'avoir acquis de l'information sur les fourchettes de prix des biens.

Un deuxième argument incite à penser qu'on a intérêt à annoncer un prix élevé mais raisonnable en premier. En effet, des expériences ont prouvé qu'aux enchères, partir d'un prix bas en montant conduit à une transaction effective plus basse que si l'on part d'un prix haut en baissant⁹. C'est pourquoi, si vous avez avancé un prix un peu haut, vous pourrez toujours reprendre la main en baissant un petit peu votre prix. Il ne faudra pas baisser trop vite car cela contredirait votre image de sérieux et vous décrédibiliseriez votre première annonce. De toute façon votre interlocuteur n'attend pas que vous fassiez une offre immédiatement acceptable. Plus surprenant encore, il en serait même frustré, comme l'ont montré des expériences dans lesquelles on mesure la satisfaction en fonction de la plus ou moins grande vitesse que met l'autre partie à céder aux demandes¹⁰.

En résumé, il faut annoncer le prix en premier, un peu élevé évidemment si l'on vend, mais pas trop pour que la négociation puisse s'engager. Il faudra qu'à la fin, l'acheteur ait l'impression d'avoir fait une affaire.

REPÈRES

Ancrez assez haut les esprits pour que l'acheteur soit content de toute baisse significative et manifestez une réticence raisonnable à la baisse pour que votre interlocuteur ait l'impression qu'il a bien négocié.

Il faut donc annoncer le prix que l'on est sûr de ne pas obtenir, mais néanmoins réaliste comparé aux meilleurs biens du quartier, et l'annoncer en premier. Dans notre exemple, vous vous lancez et vous dites : « *Je ne descendrai pas en dessous de 1 300 000 euros.* »

La situation est évidemment symétrique pour l'acheteur et, si nous devons conseiller ce dernier, nous lui dirions d'annoncer en premier un prix plutôt bas mais réaliste pour tenter d'ancrer la négociation à son avantage. Il peut indiquer aussi, en utilisant le phénomène d'autocontrainte que nous verrons plus loin, qu'il ne peut pas mettre plus cher à cause de sa banque.

• La visite

« *Méfiez-vous de votre première impression, c'est toujours la meilleure !* »

Attribué à Sacha Guitry

Une fois la négociation engagée, l'acheteur va vouloir visiter l'appartement. Il y a deux cas de figure : soit l'appartement est encore occupé et, au moment de la visite, il vaut mieux faire en sorte qu'il soit à peu près rangé et fixer une heure où l'appartement est bien éclairé, ensoleillé si possible ; soit l'appartement est vide et il est alors parfois difficile de cacher qu'il a déjà beaucoup servi ! Sur un bien de plus d'un million, il est possible d'envisager de donner un coup de peinture qu'on récupérera souvent facilement dans le prix de vente à cause de **l'effet de halo**.

L'effet de halo se traduit par l'effacement de l'ensemble des critères au profit d'un seul qui devient dominant¹¹. Par exemple, un acheteur qui quitte un appartement sombre sera immédiatement séduit par un appartement clair, oubliant tous ses autres inconvénients. Quand on choisit un appartement, il serait facile de se décider si, parmi ceux que l'on visite, un seul avait toutes les qualités. C'est très rarement le cas, chaque bien a ses avantages et ses inconvénients. Par l'effet de halo, le vendeur va essayer de vous empêcher de voir dans les critères qui vous intéressaient *a priori* ceux sur lesquels le bien en question est faible.

À cause de cet effet de halo, si vous visitez un appartement bien arrangé, vous aurez tendance à ne pas accorder autant d'importance que nécessaire à ses autres caractéristiques et défauts.

Conseil pratique

Il existe maintenant des gens qui font métier de bien mettre en scène les appartements en vente pour tirer profit de cet effet de halo.

• Le marchandage

Que se passe-t-il ensuite ? Votre interlocuteur va évidemment trouver de nombreux inconvénients à votre bien et il a le choix entre proposer un prix ou dire qu'il va réfléchir.

Examinons d'abord la première hypothèse. L'acheteur potentiel fait face à la même situation que vous. Soit il annonce un prix trop bas, par exemple 800 000 euros et le risque est alors très fort que la négociation s'interrompe ; c'est aussi votre intérêt, dans ces conditions, de mettre fin à la discussion, signifiant ainsi que vous attendez une offre plus sérieuse. Soit votre interlocuteur essaie à son tour d'ancrer les esprits sur un prix bas mais non fantaisiste. Il va bien sûr commencer à argumenter que la rue est bruyante, que le métro est loin, que l'orientation du séjour n'est pas optimale, que le plan n'est pas fameux et qu'une partie de la surface est perdue, et ainsi de suite, l'idée étant de trouver des arguments pour s'ancrer sur un prix plus bas que le vôtre.

En définitive, votre interlocuteur va dire que compte tenu de l'héritage de son vieil oncle, du prêt de la banque, des frais de notaire et des inconvénients mentionnés, il ne peut pas aller au-delà de 1 000 000 euros et encore, répètera-t-il, à 1 000 000 euros, étant donné les inconvénients, il vous fait un vrai cadeau. À partir de ce moment-là, la négociation est engagée car entre 1 000 000 et 1 300 000 euros, les deux protagonistes ont le sentiment qu'il n'est pas impossible de conclure. Est-il possible de dire que le prix juste est dans ce cas de 1 150 000 euros en prenant la moyenne des deux annonces ? Ce n'est pas tout à fait aussi simple. La théorie du marchandage (*bargaining*) pose la question comme nous allons l'expliquer dans la suite de ce paragraphe.

7



FOCUS

Quand l'acheteur tarde à répondre

Si votre acheteur ne donne pas de prix tout de suite, il ne faut surtout pas baisser mais attendre qu'il se manifeste. Il peut prendre un malin plaisir à vous faire attendre, ne serait-ce que pour tester si vous êtes pressé, ce qui lui donnerait un avantage comme on va le voir. Si le temps vous paraît long, vous pouvez le rappeler, mais juste pour lui demander s'il a réfléchi ; attention, cela risque de lui donner à croire que vous n'avez pas d'autre offre sérieuse. Il n'est pas recommandé de baisser votre prix tant que l'acheteur n'en a pas annoncé un. Cela ne servirait qu'à vous décrédibiliser. Si l'acheteur ne se décide pas, on peut considérer que la négociation est terminée.

Donc votre acheteur a répondu et vous êtes devant la fourchette 1 000 000 *versus* 1 300 000. Nous sommes confrontés à **modèle de marchandage** de Nash¹². Que nous enseigne ce modèle ? Il nous dit que le prix « juste », si on ne compare

pas la richesse des individus, dépend de leur point de *statu quo*, c'est-à-dire de ce que les deux protagonistes obtiendraient en cas de non-accord et par conséquent de leur capacité à introduire de la dissymétrie à leur avantage sur ce point de *statu quo*. Dans notre exemple, cette dissymétrie peut s'exprimer en termes de perte de revenu si la transaction ne se fait pas, par exemple un loyer qui court ou des travaux à faire dans l'appartement que l'on va quitter. La dissymétrie peut venir du temps : un congé qu'on a donné pour l'acheteur ou un départ à l'étranger pour le vendeur.



FOCUS

Toute dissymétrie se paie !

La dissymétrie de temps en particulier, c'est pourquoi un bon négociateur s'efforce toujours de cacher ses contraintes de temps s'il en a. L'urgence affaiblit à coup sûr votre position si votre interlocuteur en a connaissance. Ce pourra être le cas, par exemple, d'un acheteur qui, ayant déjà donné congé dans son ancien appartement, a souscrit un prêt-relais ou qui doit absolument déménager. La gestion du temps et la maîtrise de la dynamique des mouvements sont essentielles dans une négociation.

8

Reprenons notre scénario. La négociation est maintenant bien engagée, la fourchette est établie entre 1 000 000 et 1 300 000 et vous avez compris qu'il vous faut essayer d'estimer le point de réserve de votre adversaire : a-t-il plus que vous à perdre si la transaction ne se fait pas ? Vous créez une dissymétrie temporelle en donnant des signes comme quoi vous n'êtes pas pressé ou en faisant croire que vous avez d'autres demandes. Les vendeurs sont souvent experts pour mettre ainsi la pression sur un acheteur potentiel.

Nous en étions restés au point où vous aviez proposé de vendre à 1 300 000 et votre prospect d'acheter à 1 000 000. Mettons-nous à la place de l'acheteur. Si vous revenez immédiatement vers lui avec un prix beaucoup plus bas que votre première annonce, vous décredibilisez vos arguments sur la qualité du bien. Ayant fait une bonne analyse des dissymétries et ayant estimé que votre acheteur perd plus que vous au *statu quo*, vous pouvez faire une nouvelle offre, comme vous savez que le prix qu'il a proposé est trop bas et qu'il le sait aussi, vous pouvez proposer 1 260 000 euros. C'est une baisse trop faible pour conclure la transaction, sauf si la dissymétrie est très grande en votre faveur. L'acheteur potentiel va donc refuser et proposer un prix légèrement supérieur à 1 000 000, disons 1 050 000. À ce moment-là, il faut maîtriser le temps, et plutôt que d'opposer un refus rapide et outré, inventez un prétexte quelconque du genre consulter votre conjoint(e) ou un vieil oncle spécialiste de l'immobilier avant de répondre ; cela vous permet déjà de mener d'autres négociations en parallèle. Par ailleurs, cela indique le niveau de fermeté de votre demande.

Conseil pratique

Tout vendeur ou tout acheteur pressé est en position de faiblesse.

À ce niveau de la négociation et avant de faire de nouvelles offres, il faut réellement bien calculer son point de *statu quo* ; autrement dit se poser la question : que se passera-t-il si nous ne convergeons pas vers un prix accepté ?

Conseil pratique

Dans toute négociation, il faut considérer l'échec.

L'échec, pour le vendeur, c'est de rester avec son bien sur les bras. Si l'appartement reste vacant, il faut payer les charges, les impôts, passer du temps à recevoir d'autres visiteurs ou missionner une agence, etc. Tout cela a un coût. Supposez que vous gardiez votre appartement un an de plus. Vous avez à déduire l'inflation sur la somme que vous obtiendrez dans un an, les charges et les impôts divers, c'est au bas mot une affaire de 30 000 euros. Si donc l'alternative est de baisser le prix de 30 000 euros, ou garder l'appartement, la décision devrait être vite prise. Mais en baissant précédemment, vous aviez déjà tenu compte de ces éléments. Est-ce si sûr ? En tout cas si vous étiez prêt à vendre à 1 260 000 euros, il n'est pas rationnel de refuser de vendre à 1 250 000, voire 1 240 000 euros. Ne pensez pas que le raisonnement se poursuit par transitivité pour arriver à 1 200 000 euros ou même plus bas car il y a évidemment un prix plancher ! C'est très souvent sur ces ultimes manœuvres que ce genre de négociation se gagne ou se perd, car l'acheteur sent, surtout si vous l'affirmez avec conviction, que 1 250 000 est votre prix plancher. On peut pour cela utiliser l'autocontrainte, c'est assez facile s'il y a des héritiers. Vous pouvez dire que vous baisseriez bien encore un peu s'il n'y avait que vous, mais que le fils de votre défunt frère, qui est en province, ne comprend rien et dit qu'il ne signera pas en dessous de 1 250 000 euros.

9



FOCUS

L'autocontrainte ou l'engagement feint

Les Anglo-Saxons utilisent le terme « *commitment* » qui est encore plus fort que le mot « engagement », c'est une sorte d'« engagement ferme que l'on prend pour soi-même ». L'autocontrainte c'est le fait de montrer qu'on ne peut pas faire autrement, même si l'on voudrait bien, afin d'inciter très fortement son interlocuteur à faire ce que l'on a envie qu'il fasse¹³. Ainsi, dans le cas que nous étudions, il est intéressant de convaincre l'acheteur que le prix plancher n'est pas de votre fait, mais de celui d'un héritier de province ou d'un mandataire quelconque. Quand une agence est en charge de la vente, elle utilise souvent l'argument d'un mandat impératif avec prix plancher. C'est de l'autocontrainte, car un mandat peut toujours se discuter, comme on le verra au chapitre 3, dans le contexte des négociations salariales.

Convaincu ou non par votre contrainte, votre prospect intègre le fait que vous êtes sur une ligne de défense ferme à 1 250 000 euros et il revient vers vous avec une proposition à 1 100 000 euros. La fourchette est maintenant resserrée entre 1 100 000 et 1 250 000. Les derniers pas sont en général plus difficiles que les premiers, d'abord à cause de votre ancrage sur le prix de 1 300 000 et ensuite à cause de **l'effet de possession**, ou « *endowment effect* ».



FOCUS

L'effet de possession

L'effet de possession¹⁴ est un biais psychologique qui conduit à accorder un prix plus fort à ce qu'on possède, si par hasard on voulait s'en séparer, qu'on ne serait prêt à mettre pour acquérir un bien identique. Cet effet de possession se voit clairement sur les sites de vente par correspondance où les biens d'occasion sont en général surévalués. Il est difficile d'admettre qu'un bien de seconde main, même si vous ne l'avez pas ou peu utilisé, ne se vend pas facilement, s'il ne subit pas une décote d'au moins 50 %.

10

Dans notre exemple, au point où nous en sommes, vous avez « perdu » 50 000 euros à partir de votre point de référence et votre acheteur potentiel en a perdu 100 000. Ces 50 000 perdus ajoutés à la préférence pour le *statu quo* que l'on vient de voir, vont vous rendre extrêmement réticent à baisser encore plus. Le bon sens et le modèle de Nash voudraient cependant que la prochaine concession vienne de celui qui a le moins cédé, ici le vendeur. Les choses ne sont cependant pas si simples car il n'y a pas symétrie entre celui qui possède et vend et celui qui se propose d'acheter. Pour le vendeur, l'effet de possession est encore renforcé par l'effet d'ancrage qui, à force d'être répété, finit par devenir votre point de référence. Si par cet effet vous vous êtes trop fortement persuadé que le « vrai » prix est 1 300 000, vous allez avoir du mal à baisser.

Il est extrêmement fréquent que les négociations s'arrêtent à ce stade car les effets de possession et d'ancrage empêchent le vendeur de baisser et, de son côté, l'acheteur va se bloquer devant ce qu'il considère comme une preuve de rigidité du vendeur. Si les négociations s'arrêtent là, on peut se demander si les deux protagonistes ont bien calculé leur point de *statu quo*. À ce niveau-là le risque est en général sous-estimé, car intervient alors un effet curieux qui est ce que l'on appelle **la prise de risque dans les pertes**¹⁵.



La prise de risque dans les pertes

Les humains sont naturellement prudents pour les gains, c'est-à-dire qu'ils préfèrent, sauf exception, un gain sûr de 100 à un gain de 300 avec une probabilité de 50 %. C'est ce que la sagesse populaire traduit par : « *Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.* » Curieusement, c'est le contraire qui se passe quand il s'agit de pertes. Les gens prennent des risques inconsidérés pour éviter une perte certaine. En un mot, entre une perte certaine de 100 euros et une perte de 300 euros avec une probabilité de 50 % et 50 % de chance de ne rien perdre, ils choisissent presque toujours le tirage au sort.

Ainsi, la plupart des gens sont très réticents à acter une perte sûre, même pour se prémunir d'une perte beaucoup plus grande, mais qui elle n'est pas certaine.

Notre vendeur est en face d'une « perte » sûre de 50 000 euros, il sent bien qu'il faudrait consentir une « perte » supérieure, peut-être 80 000 ou 100 000 euros pour conclure la transaction. Pour cela il faudrait qu'il soit capable d'évaluer les risques d'une non-transaction. Nous avons déjà vu que garder le bien un an c'est 30 000 euros de perte sûre, mais qu'en est-il du risque ? Il y a le risque fiscal : en France l'impôt sur les plus-values change tous les ans, il y a surtout le risque que le marché de l'immobilier baisse. Mettons qu'il y ait une chance sur deux que le marché baisse de 5 %, c'est 65 000 euros de baisse qu'il faudra consentir. On voit que l'on est au-delà des 30 000 ou 50 000 euros qu'il serait nécessaire de concéder pour conclure.

REPÈRES

La plupart des vendeurs sont obnubilés par la perte sûre (par rapport à leur point de référence) et ne mesurent pas du tout le risque du marché ; très souvent la transaction se bloque à ce stade.

Des dizaines d'exemples montrent que pour qu'un vendeur accepte de baisser de 30 000 à 40 000 euros ce qu'il interprète comme une perte sûre, il faut qu'il soit confronté à plusieurs mois d'incapacité à trouver un acheteur. Des périodes d'un an et plus de réflexion ne sont pas rares.

REPÈRES

C'est l'effet d'ancrage et l'aversion aux pertes qui expliquent le peu d'élasticité à la baisse des transactions immobilières.

Si objectivement le vendeur avait considéré le risque de rester avec son bien invendu sur les bras pendant un an et plus, il aurait baissé son prix tout de suite puisque, de toute façon, il va vendre en dessous de son prix d'ancrage,

et en plus il aura perdu un an et toutes les charges qui ont couru durant cette période. Ici un vendeur averti et non preneur de risque dans les pertes devrait dire qu'il est d'accord pour 1 250 000, mais que tout le monde trouve qu'il brade et qu'il ne pourra aller plus loin sous peine de fâcher tous ses proches. Cependant, pour être vraiment coopératif, il peut aller jusqu'à 1 220 000 et dire que son banquier, ses économies, etc. ne lui permettent pas plus (auto-contrainte) et la vente se conclut ainsi à 1 220 000 ou 1 225 000 euros car il est assez fréquent de couper la poire en deux à ce stade.

• Qui a gagné ?

L'observateur impartial, en voyant la transaction se conclure à 1 225 000 euros, pourrait naïvement penser que le vendeur va être content car il n'a perdu que 75 000 euros par rapport à son prix d'ancrage. Il n'en est rien, c'est l'acheteur qui va être heureux, car **l'effet de renforcement** va intervenir et le conduire à défendre sa décision *mordicus*, trouvant des avantages aux inconvénients mêmes de votre appartement ! C'est paradoxalement le vendeur qui va être frustré à cause du biais de possession et il va, de plus, longtemps se reprocher de n'avoir pas vendu assez cher, car il interprète la différence entre le prix de vente et le prix d'ancrage comme une perte. C'est encore l'effet d'aversion pour les pertes conjugué au biais de possession qui vont rendre le vendeur malheureux. Au contraire, le cerveau de l'acheteur va se mettre en route pour justifier l'achat¹⁶.

L'effet de renforcement va en général conduire l'acheteur à être satisfait de son achat, tandis que le vendeur va continuer à se demander s'il n'a pas eu tort de baisser si vite¹⁷. De plus, une fois la transaction faite, le vendeur va oublier le risque associé au *statu quo*. Tout concourt à lui faire regretter sa « faiblesse ». C'est, nous semble-t-il, un phénomène redoutable quand les négociateurs sont conduits à effectuer plusieurs négociations successives (nous y reviendrons au chapitre 2). En effet, le négociateur risque, dans une négociation ultérieure, de s'ancrer encore plus fort sur son point de référence, diminuant encore plus ses chances d'aboutir à une transaction.



FOCUS

Du bienfait de recourir à un intermédiaire

Quand la vente se fait par l'intermédiaire d'un agent immobilier, ce dernier ne se fixe pas sur un prix, il n'est pas sujet au biais de possession car ce n'est pas son bien et, parce que sa commission est peu sensible au prix de vente, il baisse toujours très volontiers le prix. En négociation, il y a parfois avantage à recourir à des intermédiaires, des mandataires ou des tiers de confiance pour éviter ces effets d'ancrage ou de possession.

La dissymétrie due au renforcement contribue au déclenchement de bien des conflits, car celui qui concède déçoit forcément son camp et ne bénéficie pas du phénomène de renforcement de celui qui reçoit. Ajoutons à cela l'aversion pour les pertes et le ratio de un pour deux entre perte et gain de Kahneman¹⁸ qui repose sur la constatation que gagner 100 euros par hasard engendre pour la majorité des gens une satisfaction qui n'efface pas complètement la peine d'avoir fortuitement perdu 50 euros. On en déduit que celui qui est considéré comme ayant concédé doit avoir au moins deux fois plus de supporters que celui qui a reçu, pour que la balance de la popularité soit égale dans les deux camps. De là naît la tentation de ne rien céder, que nous retrouverons très présente dans les conflits politiques. Il faut, pour faire une concession significative, bénéficier d'un soutien plus fort de son parti que pour faire preuve d'intransigeance.

• Brouiller le choix en multipliant les options

Dans l'immobilier, les vendeurs professionnels ont généralement, à la différence du vendeur de notre exemple, tout un choix de logements à vendre simultanément. Quand on dispose d'une offre variée, il peut être tentant d'utiliser cette variété pour orienter le choix de l'acheteur. C'est ce que nous allons montrer sur un autre exemple.

La voiture de M. Apié est en très mauvais état. C'est pourquoi il décide de se rendre chez un vendeur de voitures d'occasion afin de se débarrasser de son vieux véhicule et d'en acheter un autre. Les idées de M. Apié sont assez vagues : il veut un véhicule de moins de 10 000 euros, de préférence à essence, qui consomme peu, n'a pas beaucoup de kilomètres au compteur et avec quatre portes.

Le vendeur de voitures d'occasion, M. Duvan, est un expert en négociation multicritère.

REPÈRES

Dans les faits, toutes les négociations sont multicritères car on n'obtient jamais le maximum de ce que l'on souhaite sur tous les plans sauf si l'on est extrêmement chanceux !

M. Duvan repère tout de suite que M. Apié a cinq critères de choix : le prix, le type de carburant, la consommation, le kilométrage et quatre portes. Comme il est expert, il sait que M. Apié ne pourra pas obtenir la satisfaction maximale sur chacun de ses critères. Il sait aussi qu'un critère comme le « quatre portes » est binaire, c'est oui ou non et offre peu de place à la négociation et il pense qu'il y a peut-être plus de marge sur le type de carburant bien que ce critère soit, lui aussi, binaire.

En fait, M. Duvan a deux véhicules qui pourraient correspondre. La voiture V1 à essence est relativement chère, possède bien quatre portes, a un peu roulé (35 000 km), consomme six litres d'essence aux cent kilomètres environ et est affichée à 10 250 euros. L'autre véhicule, la voiture V2, consomme très peu mais roule au diesel, est proposé à 7 500 euros, a quatre portes et un kilométrage de 18 000. M. Duvan, qui est un très bon vendeur, essaie d'anticiper le choix de M. Apié afin de bien conduire sa négociation. Il pense que V2 sera préféré à V1 à cause du prix bien que le type de carburant ne corresponde pas. Toute sa stratégie de négociation va pousser M. Apié vers V1. Pour cela il faut parler le plus possible du diesel et le moins possible du kilométrage. Par ailleurs, M. Duvan qui connaît les arcanes du choix multicritère sait que l'on peut influencer sur les choix en introduisant de nouvelles options, qui ne changent évidemment rien aux voitures V1 et V2 mais peuvent modifier la préférence relative entre ces deux véhicules¹⁹.



FOCUS

Construire de nouvelles options, du grand art mais pas seulement !

Dans les vraies négociations, l'introduction de nouvelles options est un travail de diplomate fait de créativité et imagination. Il y a assez peu de personnes douées pour ce genre d'exercice qui fait la notoriété des grands diplomates et négociateurs. Des expériences en laboratoire montrent assez clairement que les négociateurs qui font plus d'offres en lien avec leur perception des préférences de l'autre obtiennent de meilleurs résultats que ceux qui se contentent d'un nombre limité de propositions²⁰. Construire de nouvelles options, des fausses auxquelles on ne tient pas, et des vraies auxquelles on tient mais qui ressemblent aux précédentes, et sortir les protagonistes de leur affrontement pour les conduire sur des voies qu'ils n'avaient ni l'un ni l'autre imaginées et où, par conséquent, ils ne sont pas encore bloqués, tout cela relève du grand art du négociateur mais repose aussi sur des concepts bien précis.

M. Duvan va donc commencer par dire à M. Apié qu'il a en stock une voiture V3 qui lui conviendrait tout à fait si ce n'est qu'elle est un peu chère. Elle a quatre portes, roule à l'essence, consomme cinq litres aux cent, a 5 000 km au compteur et est proposée à 12 500 euros. M. Apié aimerait bien l'acheter mais elle est effectivement chère pour lui. M. Duvan le sait, mais pour le principe il discute, fait miroiter la possibilité d'un crédit, vante très fort les mérites de l'essence : pollution, norme, etc. Quand il sent que M. Apié est bien attentif, il introduit un quatrième véhicule en disant :

– *Si le prix est vraiment un problème, j'ai un véhicule à 6 700 euros, mais il n'a que deux portes et c'est un diesel avec tous les inconvénients que cela comporte. Certes il consomme peu : 4 litres aux cent, mais il a déjà pas mal roulé, 60 000 km, si vous voulez, on peut l'essayer.*

À ce stade, on peut résumer le choix de M. Apié par le tableau suivant :

	Carburant	Portes	Consommation annoncée	Km	Prix
V1	Essence	4	6	35 000	10 250
V2	Diesel	4	5	18 000	7 500
V3	Essence	4	5	5 000	12 500
V4	Diesel	2	4	60 000	6 700

Matrice 1 - Matrice de décision des voitures

Il est évident que le véhicule V4 ne correspond pas du tout aux préférences initiales de M. Apié. Cette voiture sert de repoussoir. Elle permet aussi à M. Duvan d'insister sur le bruit lors de l'essai :

– *Vous savez, tous les diesels sont bruyants.*

M. Duvan sait aussi que la voiture V3 est trop chère et que, comparativement, V1 est bon marché, c'est justement l'effet recherché :

– *Vous savez, V1 n'est pas chère, elle vous rendra le même service que V3 qui est vraiment le summum dans cette catégorie.*

M. Duvan laisse M. Apié réfléchir sur la notion de « même service » tout en payant 2 250 euros de moins...

Ainsi, V1 apparaît comme le seul choix intermédiaire entre le modèle très bien mais cher et le diesel qui n'est pas très désirable. Certes il y a le prix, mais c'est à ce moment que M. Duvan va mettre sur la table son crédit sans frais et ses facilités de paiement. À la fin, vous vous en doutez, M. Apié va signer pour la voiture V1.

En résumé, M. Apié, plutôt tenté au départ par la voiture V2 qui n'était pas chère et ne violait qu'un seul de ses critères de choix, finalement choisit V1 dont les performances ne sont pas très bonnes selon au moins trois critères : prix, consommation et kilométrage.

Tel est l'effet de ce que l'on appelle les « alternatives non pertinentes ».



FOCUS

Les alternatives non pertinentes

C'est un processus qui consiste à introduire de nouvelles options dans une négociation de manière à augmenter la désirabilité de l'option que l'on veut favoriser par comparaison avec les options que l'on vient d'introduire pour servir de faire valoir.

L'astucieux M. Duvan a utilisé, sans le savoir, la méthode de Charles Maurice de Talleyrand pour influencer sur le choix de M. Apié et conclure ainsi la négociation à son avantage. Cette méthode, qui repose sur la violation de **l'axiome des alternatives non pertinentes**²¹, est d'usage fort courant. Elle consiste à introduire de nouvelles options de telle sorte que le classement relatif de deux options existantes en soit modifié. Ainsi, M. Duvan introduisit V3 et V4 pour conduire M. Apié à choisir V1, alors que son premier choix était V2.

• Quels enseignements ?

Plusieurs idées importantes dans ces exemples viennent des découvertes récentes de la psychologie cognitive. Quatre idées en particulier émergent et servent dans toutes les négociations.

L'importance de l'ancrage

La première concerne l'importance de l'ancrage : il y a une fixation du cerveau sur certains chiffres ou certaines situations qu'il est difficile de changer une fois que ces chiffres ou images sont imprimés dans votre esprit. Pour le négociateur, il y a deux objectifs. D'abord comprendre son propre ancrage : quel est-il ? A-t-il des bases objectives ? Est-il justifié ? Ensuite, il faut s'intéresser à l'autre partie. Quel est son ancrage ? Le négociateur a-t-il des chances de le modifier à son avantage avec de bons arguments ? De toute façon si l'on veut le modifier, il faut d'abord l'identifier et ensuite argumenter pour le changer.

Dans l'exemple de la vente de l'appartement, si le vendeur a compris que l'ancrage de l'acheteur est à 1 150 000 euros, et qu'il sait d'où vient l'information, à savoir qu'un voisin a vendu son appartement à ce prix, alors il peut essayer de lui démontrer que le bien en question était bien différent, nettement inférieur à celui qu'il propose. Quant à l'ancrage du vendeur à 1 300 000, il reposait sur des ventes déjà anciennes, alors que depuis le marché s'est légèrement tassé.

Conseils pratiques

Que vous vendiez un appartement, négociiez une indemnité de licenciement, ou un traité de paix, comprendre l'ancrage, le vôtre et celui de l'autre partie, est toujours une nécessité²².

L'ancrage peut être la meilleure des choses si vous êtes capable d'ancrer les esprits sur une position favorable, mais cela peut-être la pire si c'est vous qui êtes ancré sur une position intenable. Le risque est grand que vous fassiez ainsi échouer la négociation.

La connaissance de l'effet de possession

Le deuxième enseignement fondamental vient de la connaissance de l'effet de possession, conjugué à l'aversion pour les pertes et la prise de risque que cette aversion entraîne. Dans toute négociation, surtout quand elle n'est pas menée par des professionnels, l'abandon du point d'ancrage est une étape difficile à franchir, car cela engage le sentiment de perte et l'aversion qui va avec. La première conséquence est qu'il faut du temps pour faire ce premier pas.

REPÈRES

Faites à ce stade appel à des intermédiaires ou à des professionnels de la négociation qui, eux, ne perdent pas quelque chose qui leur appartient.

17

La deuxième conclusion est que si l'on veut se persuader qu'il faut concéder ce que l'on appelle une perte, il faut bien calculer ce qui se passera si la négociation n'aboutit pas, autrement dit quelle sera votre perte réelle. Ainsi, si vous ne vendez pas votre appartement, au bout de deux ans, c'est au minimum 80 000 euros que vous aurez perdus pour de bon, sans compter la baisse possible du prix des logements. Cette baisse n'est que probable puisqu'il se peut que le marché reparte à la hausse. Mais s'il y a plus de chance que le marché baisse plutôt qu'il ne monte, alors c'est une baisse supplémentaire en espérance qu'il faut ajouter aux 80 000 euros (voir chapitre 2).

C'est en ayant conscience de son extrême réticence à perdre (ou à baisser dans notre exemple) que l'on devient un bon négociateur. Et si l'on est conscient de ce phénomène, on peut aussi concentrer son argumentation pour persuader son interlocuteur qu'il perdra encore beaucoup plus si l'accord ne se fait pas. Il ne faut pas se laisser commander par l'aversion pour les pertes, et donc il convient d'être prêt à baisser au bon moment.

Conseils pratiques

Un bon décideur doit savoir concéder un peu pour éviter le risque d'avoir à céder beaucoup plus.

L'effet de possession est lui aussi redoutable, il conduit à surévaluer systématiquement ce que vous êtes amené à céder. Cet effet, qui est renforcé par le syndrome de « trop investi pour abandonner », conduit très fréquemment à de fort mauvaises décisions, que ce soit dans la vie courante ou dans les négociations. C'est ainsi que la plupart des investisseurs en Bourse ont beaucoup de réticences à vendre les actions sur lesquelles ils ont déjà perdu, préférant généralement attendre... pour perdre encore plus !

Avant de refuser une transaction un peu perdante ou de repousser avec dédain une transaction en dessous de votre point de référence, demandez-vous combien va vous coûter ce refus si les choses tournent à votre désavantage et avec quelle probabilité.

REPÈRES

S'il y a 50 % de chance que les événements aillent à votre désavantage : acceptez la transaction.

18

Comprendre l'aversion pour les pertes et la prise de risque qui s'ensuit presque automatiquement est de première importance si l'on veut réellement aboutir à un compromis²³.

Le résultat du *bargaining*

Le troisième enseignement vient du modèle de Nash sur le *bargaining*²⁴. Cette théorie nous indique que le résultat du *bargaining* dépend du point de *statu quo*, c'est-à-dire de ce qu'obtiendront les deux protagonistes si l'accord ne se conclut pas. En effet dans toute négociation on doit se poser la question : que se passera-t-il s'il n'y a pas d'accord ? Celui qui a le plus à perdre au *statu quo* devrait naturellement concéder plus que son adversaire.

REPÈRES

Toute dissymétrie sur l'ensemble des résultats possibles et, en particulier sur le point de *statu quo*, se paie par une dissymétrie au niveau de l'issue de la négociation.

Celui qui est le plus pressé, qui a le moins de possibilités de jeu ou le plus à perdre au *statu quo* doit savoir qu'il devra en payer le prix au final... si son adversaire est conscient de cette dissymétrie. Il peut et doit bien sûr essayer de cacher son jeu le plus possible si sa position est la plus faible, d'où l'importance de l'information et aussi de la désinformation. En conséquence, il faut toujours maîtriser le temps dans une négociation, s'efforcer de cacher que l'on est pressé et, de manière générale, cacher toutes les dissymétries désavantageuses. C'est

aussi une bonne raison pour faire preuve d'imagination en se créant des options nouvelles qui surprendront l'autre partie.

La conscience du sentiment d'être redevable

Quatrième enseignement : être conscient de l'existence du sentiment d'être redevable et des manipulations qui en découlent. Créer un bon climat pour les négociations est fondamental. Charmer ou soigner l'autre partie est un travail de diplomate ou de vendeur professionnel qui reste essentiel et porte souvent ses fruits. En accueillant chez lui Alexandre I^{er} et en s'en faisant un ami, Talleyrand contribua certainement en 1814 à l'obtention de conditions de paix acceptables. Sans cette connivence, sciemment créée par Talleyrand, les conditions des alliés, qui, rappelons-le, occupaient Paris, eussent probablement été bien plus sévères²⁵. Dans ce registre, les négociateurs, comme les vendeurs professionnels sont imbattables. Grâce aux chercheurs en psychologie cognitive on sait pourquoi créer de l'empathie est si fondamental : cela vient de la propension humaine à la sociabilité qui est imprimée dans nos gènes, à tel point que l'on peut même l'observer chez les primates.

La proposition d'options à la partie adverse

Cinquième enseignement, il faut savoir proposer de nombreuses options à la partie adverse. On peut en glisser quelques-unes non pertinentes²⁶ pour brouiller les pistes et, éventuellement, cacher ses préférences réelles. On peut être abusé par des options qui sont présentées par l'autre partie, soit pour servir de repoussoir, soit pour vous attirer vers une option que vous ne pourrez finalement pas obtenir, mais qui aura servi à vous détourner de vos objectifs. Dans toute négociation, essayez de ne pas oublier en chemin vos critères et vos objectifs. La méthode de Talleyrand vous entraîne vers le choix médian ; demandez-vous si cette option n'arrange pas votre adversaire. Si c'est le cas, la négociation n'est pas terminée, et vous pouvez probablement gagner encore un peu.

L'autocontrainte réelle ou feinte

Enfin, un grand classique dans la négociation est l'**autocontrainte** réelle ou feinte²⁷. Elle consiste à poser des limites infranchissables à la négociation à cause d'une volonté qui n'est pas présente à la table de négociation et qu'on ne peut donc pas interroger. On a vu que c'est une technique que l'on peut utiliser à son avantage tant que la contrainte reste crédible. Si vous dirigez une filiale et que vous dites que le groupe ne veut pas que vous accordiez des augmentations supérieures à 5 %, c'est crédible. Mais la contre-mesure pour un syndicat consiste à demander une discussion au niveau du groupe (voir chapitre 3). C'est la même situation si vous êtes mandataire et que vous invoquez un mandat

impératif. On peut toujours vous dire de retourner voir votre mandant et de négocier avec lui un relâchement de la contrainte.

Une des variantes de l'autocontrainte est la technique « bon flic, mauvais flic ». Beaucoup de négociations sont menées par des équipes de négociateurs. Il est alors facile de se répartir les rôles et de jouer au « bon flic, mauvais flic ». L'un se montre plutôt conciliant mais il affirme qu'il ne peut pas aller plus loin car celui qui joue le rôle du mauvais ne pourra pas l'accepter. Afin d'éviter ce piège – assez grossier pour un négociateur aguerri – il faut bien identifier chez vos interlocuteurs qui est le chef. C'est son avis qui prévaudra et le gentil n'est souvent là que pour vous tester. Ne vous dévoilez donc pas devant lui. Le mauvais bougre qui reste en arrière-plan n'est qu'une instanciation de la technique de l'autocontrainte car le gentil peut dire : « *Moi je voudrais bien mais lui ne voudra pas.* »

REPÈRES

L'autocontrainte comme la technique « bon flic, mauvais flic » ne sont pas décisives en face de négociateurs avertis.

20

On a vu par l'exemple simple de la vente d'un appartement beaucoup de notions essentielles que nous allons retrouver dans les prochains chapitres dans des situations plus complexes. D'un point de vue purement pragmatique, attachez-vous à ne pas manquer les principales étapes de ce genre de négociation bilatérale non répétée ; la fixation d'un prix d'ancrage, la création de dissymétries en votre faveur (temps, solutions de rechange, etc.), la compréhension des intérêts et humeurs de votre adversaire pour créer un climat de confiance.



Les points clés

Le cerveau humain est sujet à certains biais qu'il faut connaître et utiliser à son avantage. C'est le cas de l'ancrage. Arriver à ancrer la discussion en un point ou à un niveau favorable, c'est s'assurer une position forte dans la suite de la négociation.

Il faut se méfier de l'effet de possession et de l'aversion pour les pertes. Un bon négociateur doit savoir perdre un peu, au bon moment, pour éviter de perdre beaucoup plus.

C'est important de savoir user du sentiment de réciprocité en faisant des concessions conditionnelles, c'est-à-dire en contrepartie d'une concession de l'autre partie. Avancer une concession sur un objectif d'importance c'est garder l'initiative et imposer son agenda. Là se situe un des socles de la force en négociation.

Il y a lieu d'être très attentif aux comportements, postures et arguments de son interlocuteur, car il importe de déceler les dissymétries liées à la situation : ce sont autant d'occasions de saisir des avantages et de dominer la situation. La « force en négociation » n'est pas physique, militaire, ne résulte pas de l'agression verbale ou de la pression psychologique, elle naît et se renforce dans la relation asymétrique qui s'établit entre les négociateurs.

Dans le cours de la négociation, il ne faut évidemment pas se laisser abuser par des alternatives non pertinentes ou des autocontraintes invoquées par l'autre partie mais, au contraire, toujours revenir à ce qui dans votre situation introduit un avantage non partagé, une dissymétrie.