

Sumbiosis: Élément de réflexion

Comment prévenir l'usage de la manipulation en négociation

Source: [Beyond Frogs and Scorpions: A Risk-Based Framework for Understanding Negotiating Counterparts' Ethical Motivations](#), Roger Volkema and Cheryl Rivers, Negotiation Journal, Volume 28, Number 4, October 2012

L'USAGE DE LA MANIPULATION

Des tactiques manipulatoires sont fréquemment utilisées en négociation. Différentes études indiquent que:

- ➔ les informations fournies sont inexactes dans 28% des cas;
- ➔ 25% des vendeurs cachent les défauts de leurs produits aux acheteurs, voire décident consciemment de mentir à ce sujet;
- ➔ lorsqu'une négociation aboutit à un accord, 34% des négociateurs ont menti à un moment ou un autre ou ont tout au moins négligé de corriger une supposition erronée faite par leur interlocuteur;
- ➔ et lorsque les négociateurs sont incités à ne pas dire la vérité, les comportements moralement douteux deviennent encore plus fréquents: la dissimulation et le mensonge interviennent dans 43% et 55% des cas respectivement.

Une raison logique expliquant le recours à la manipulation est que celle-ci aide les négociateurs à obtenir un résultat qui leur est favorable. En outre, vu que la manipulation est difficile à détecter (même lors d'entretien face à face), les négociateurs peuvent avoir tendance à penser que le risque vaut la chandelle.

Le recours à la manipulation a par contre des inconvénients: il peut empêcher les parties de réaliser qu'elles pourraient créer des gains mutuels et d'exploiter des opportunités à moyen ou long terme, et peut également avoir un impact négatif sur la réputation de la personne concernée. Un problème tient en outre au fait que le comportement de l'une des parties affecte souvent celui de l'autre; si l'une des parties a recours à la manipulation, cela peut donc enclencher une spirale ascendante qui va aboutir à ce que des informations fausses ou incomplètes deviennent la base sur laquelle les deux parties finissent par prendre leurs décisions.

De nombreuses études ont été menées dans le but d'identifier les facteurs qui permettraient de prédire si une personne va ou non avoir recours à la manipulation. Bien que certains de ces études aient abouti à des résultats intéressants, il est difficile d'en tirer parti en pratique parce que plusieurs caractéristiques de la personnalité d'un individu ne peuvent pas être évaluées de l'extérieur: il est par exemple difficile de détecter le caractère machiavélique d'une personne!

Bien qu'il soit donc difficile, voire impossible, de déterminer l'éthique d'un individu en étudiant les caractéristiques de sa personnalité, il est au moins utile de bien comprendre quelles sont les motivations qui peuvent pousser une personne à recourir à la manipulation.

CADRE PERMETTANT DE COMPRENDRE LES MOTIVATIONS D'ORDRE ETHIQUE

Lorsque nous devons prendre une décision, nous sommes souvent confrontés à la nécessité de faire des arbitrages en termes d'objectifs et d'approches. Afin de maîtriser la complexité et l'incertitude caractérisant ce genre de situations, nous réfléchissons généralement aux avantages et inconvénients, forces et faiblesses, opportunités et risques que les options possibles présentent. Dans une situation de négociation, chacune des parties va probablement réfléchir à la question de savoir si elle va recourir ou non à la manipulation. Elle va alors essayer d'évaluer le risque de se faire prendre (au cas où l'autre partie détecterait la manœuvre) par rapport au bénéfice qu'elle pourrait obtenir en parvenant à un accord qui lui serait plus favorable. (Il est prouvé que le risque d'encourir une perte influence fortement de comportement d'une personne.)

Il y a deux groupes de risques qui jouent un rôle en négociation: les risques affectant l'atteinte de ses objectifs et les risques affectant la relation.

Risques associés à l'usage de la manipulation en négociation

	Court terme	Long terme
Objectifs	Désaccord Objectifs non atteints	Opportunités manquées Sanctions formelles
Relation	Perte de respect et de soutien Mauvaise réputation	Retraissement de son réseau de contacts sociaux et professionnels

COMMENT MOTIVER LES NEGOCIATEURS A BIEN SE COMPORTEUR: 9 HYPOTHESES

- ➔ Lorsqu'une partie est confiante qu'elle va atteindre ses objectifs – ou qu'elle constate tout au moins que la négociation progresse dans le bon sens – elle a moins de raisons de recourir à la manipulation.
- ➔ Lorsque les parties sont fortement dépendantes l'une de l'autre, il est peu probable qu'elles recourent à la manipulation lorsqu'elles négocient l'une avec l'autre.
- ➔ Lorsqu'un négociateur réalise que l'autre partie dispose d'une solution de rechange, il est peu probable qu'il recoure à la manipulation.
- ➔ Lorsque les parties constatent qu'elles ont beaucoup de similitudes sur le plan personnel, il est peu probable qu'elles recourent à la manipulation lorsqu'elles négocient l'une avec l'autre.
- ➔ Lorsqu'une personne considère qu'elle fait partie d'une organisation qui valorise les comportements éthiques, il est peu probable qu'elle recoure à la manipulation.
- ➔ Plus un individu a de liens avec des membres du réseau social de la partie avec laquelle elle négocie, moins il est probable qu'il recoure à la manipulation.
- ➔ Lorsqu'une personne voit de nombreuses possibilités de développer avec l'autre partie des relations d'affaires profitables, il est peu probable qu'elle recoure à la manipulation lorsqu'elle négocie avec elle.

- ➔ Lorsqu'une personne craint que le mensonge et la dissimulation sont susceptibles d'avoir des conséquences juridiques, il est peu probable qu'elle recoure à la manipulation.
- ➔ Lorsqu'un individu peut espérer que l'autre partie a la possibilité et la volonté de lui ouvrir des portes sur le plan social ou professionnel, il est peu probable qu'il recoure à la manipulation lorsqu'il négocie avec elle.

CONCLUSIONS

Lorsqu'un négociateur a la réputation d'avoir recours à la manipulation, il peut être préférable d'éviter d'avoir affaire avec lui.

Cette option n'est cependant pas toujours possible, par exemple lorsque l'on a besoin d'un produit dont le fournisseur jouit d'un monopole. Lorsque l'on n'a pas d'autre choix que de négocier avec un manipulateur, une option consiste à nommer ses tactiques dès qu'on les détecte pour les rendre ainsi visibles et inopérantes. Mais lorsque le manipulateur est en position de force, cette stratégie de confrontation comporte des risques importants: le manipulateur peut en effet devenir agressif, en comptant sur le fait qu'il parviendra finalement à s'imposer.

Vu les limites de la confrontation, une stratégie consistant à prévenir l'usage de la manipulation en exploitant toutes les possibilités de donner à l'autre partie de bonnes raisons de négocier ouvertement et honnêtement, est probablement la meilleure possible.