

MANIPULATION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEFĂNEL

Département des Langues Romanes et de Communication en Affaires
ASE Bucarest

Selon le *Petit Robert*, manipuler c'est «influencer habilement (un groupe, un individu) pour le faire penser et agir comme on le souhaite.» (1995 : 1345)

N'est-ce là la définition même de la négociation commerciale ? En effet, les négociateurs mettent en œuvre tous les moyens dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs, c'est-à-dire pour faire agir les autres comme ils le souhaitent.

N'y aurait-il donc aucune limite à la manipulation au cours de la négociation commerciale ? Bien sûr qu'il y en a. La négociation met en face-à-face deux professionnels qui ont tous les deux des objectifs et qui disposent, grâce à leur formation, des mêmes moyens pour manipuler l'autre, ainsi que des connaissances leur permettant de reconnaître ces moyens dans la démarche de l'autre. La limite de la manipulation de l'un est la manipulation de l'autre.

Selon DeVito (1993 : 5), la communication manipulatrice est celle qui ne laisse pas à l'interlocuteur la liberté de choisir. Les négociateurs professionnels n'ont-ils donc pas le choix ? Bien sûr qu'ils l'ont. Avant de s'asseoir à la table des pourparlers, ils préparent leur négociation. Au cours de cette préparation, ils s'efforcent d'anticiper la conduite, les tactiques et les arguments de la partie adverse, mettent au point des variantes et définissent la meilleure solution de rechange [MESORE] (Relinger, 2008 : 54), à savoir la solution à adopter si la négociation échoue. Cela leur permet de savoir exactement jusqu'où ils peuvent aller dans leurs concessions, dans l'acceptation des souhaits de l'autre, de répondre à la question: est-il mieux de tout accepter ou est-il mieux de renoncer à la transaction ? La MESORE est ainsi une nouvelle limite à la manipulation.

Manipuler implique également mentir pour atteindre ses buts. Or, le mensonge fait partie des règles du jeu dans la négociation commerciale. Tout le monde ment et tout le monde sait que les autres mentent, ce qui annule partiellement le caractère manipulateur du mensonge.

La négociation commerciale est donc une situation de manipulation qui restreint elle-même sa nature manipulatrice. Elle le fait par trois moyens: la manipulation pratiquée par l'autre partie, la connaissance des règles du jeu et l'acceptation de ces mêmes règles. Plus on est féru dans ces moyens, moins on est manipulé. Ce qui signifie que les moins préparés et les moins expérimentés ou les plus «honnêtes» sont les plus manipulables et les plus manipulés. Ils sont ceux qui, soit par leur culture

nationale, soit par leur manque de formation professionnelle, ne sont pas capables de reconnaître et de faire appel aux moyens mentionnés.

Il y a donc quatre catégories de manipulés de la négociation commerciale:

- ceux qui sont formés à la négociation et qui appartiennent à des cultures affectionnant les techniques de manipulation;
- ceux qui sont formés à la négociation, mais qui appartiennent à des cultures qui utilisent moins ces techniques;
- ceux qui ne sont pas des professionnels de la négociation, mais qui ont appris certaines techniques préférées par leur culture;
- le grand public, les «innocents» de la négociation, qui subit beaucoup plus que les autres les conséquences de la manipulation. Ceux qui ne savent pas et en souffrent.

Dans ce qui suit, nous passerons en revue les instruments de la manipulation – le langage non-verbal, les mots et les techniques – et finirons par présenter quelques cultures plus enclines à la manipulation dans la négociation commerciale.

La manipulation par le langage non-verbal

Le langage non-verbal comprend le paraverbal, qui n'est pas formé de paroles, mais ne peut pas exister sans elles, et le non-verbal proprement dit, qui existe indépendamment des mots.

Le paraverbal comprend la hauteur et l'intensité de la voix, le rythme des paroles, l'accent, l'intonation et les pauses à l'intérieur et entre les tours de paroles.

Pour manipuler, la voix doit «sonner bien», pas trop haute et pas trop intense. On peut même baisser un peu la voix pour capter l'attention. Un rythme trop rapide ne convient pas. C'est pourquoi, les arguments forts sont énoncés à un rythme ralenti. Une intonation agréable est plus persuasive, surtout si les mots clés sont accentués. Enfin, une brève pause avant un argument fort ou une nouvelle proposition attire l'attention sur celle-ci.

Tous ces éléments sont mis en œuvre pour influencer les non-professionnels, mais ni les professionnels ne leur échappent toujours.

Le non-verbal inclut la distance entre les interlocuteurs, le regard, la mimique, les gestes, la posture, les vêtements et le silence.

Selon Combalbert, la distance susceptible à influencer est la distance de confort «celle qui met l'interlocuteur à l'aise, sur tous les plans de ses modes de perception verbaux, paraverbaux et non verbaux. C'est cette distance que le négociateur identifie pour ensuite s'y tenir, en attendant que la confiance s'établisse et éventuellement que la distance se réduise.» (2006 :154) Dès que la confiance s'établit, il peut commencer sa manipulation.

Par contre, lorsqu'il veut manipuler, le négociateur diminue ou accroît la distance. Pour faire accepter un argument fort, il se rapproche de son interlocuteur jusqu'à pénétrer dans sa distance intime. Se sentant agressé, celui-ci est occupé à se défendre au lieu de réfléchir à la réfutation de l'argument. Pour forcer l'autre à accepter sa proposition, le négociateur peut faire semblant d'interrompre les pourparlers. Il s'éloigne de son interlocuteur et mise sur le désir de celui-ci de continuer la discussion.

Toujours selon Combalbert, le regard le plus efficace pour le négociateur est le regard panoramique, «un regard d'ouverture, dirigé vers l'interlocuteur, mais surtout pas verrouillé sur lui.» (*ibidem*, p.149) Le regard focalisé, fixe et dirigé directement dans les yeux de l'interlocuteur est l'équivalent de la distance rapprochée. Il est une manière d'agresser l'autre pour l'empêcher de réagir. Les manipulateurs ne l'utilisent que rarement et pour quelques secondes, lors de l'énonciation d'un argument fort pour ne pas déclencher les réflexes de fuite ou d'affrontement de l'adversaire.

Si une mimique ouverte et agréable est recommandée pour manipuler le grand public, les professionnels doivent adopter «le visage des joueurs de poker». Aucune émotion ne doit s'y refléter, ni la joie devant une bonne offre, ni le désarroi devant une offre catastrophique, car l'interlocuteur sera tenté de modifier sa proposition de la manière la plus désavantageuse. Certains spécialistes de la négociation, comme John Ilich (2001 : 57), recommandent même des exercices à ceux qui veulent apprendre à avoir «le visage des joueurs de poker» pour lequel ils ne sont pas naturellement doués.

Le négociateur doit apprendre aussi à surveiller ses gestes. Ceux-ci doivent renforcer ses paroles. Même s'il n'est pas convaincu de ce qu'il dit, même s'il ne le croit pas, le négociateur ne doit le laisser paraître dans ses gestes car l'autre n'en sera pas dupe.

«La posture du négociateur doit [...] être adaptée aux attentes de l'autre», écrit Laurent Combalbert (*ibidem*, p.150), ni trop décontractée pour suggérer un excès de confiance ou le fait que l'on ne considère pas la relation importante, ni trop rigide pour donner l'impression que l'on refuse la communication. S'il veut comprendre l'autre, le faire s'ouvrir et l'influencer, le négociateur modifiera petit à petit sa posture afin de refléter celle de son interlocuteur sans la singer.

Les vêtements parlent de nous, nous situent, montrent qui nous sommes. Leikowitz, cité par Level et Galle (1988 : 72), a démontré par une expérience que l'on fait plus confiance aux gens bien habillés qu'aux gens mal habillés. Le négociateur doit donc s'habiller bien. S'il est un professionnel, il doit respecter le code vestimentaire de sa profession. Des vêtements chers et élégants augmentent la confiance dans la solidité financière de la société qu'il représente. La même règle s'applique à la voiture qui l'amène au lieu de rendez-vous, à l'hôtel où il habite s'il est en

déplacement ou au siège de sa firme, à l'adresse, au bâtiment et aux décorations intérieures.

Enfin, le silence peut jouer un rôle important dans la manipulation de l'interlocuteur. Dans les civilisations occidentales, les gens ont peur du silence. Quand celui-ci s'installe dans la conversation, ils s'empressent de le combler. Il s'ensuit que lorsque la partie adverse vous fait une proposition qui ne vous convient pas, mais que vous ne savez pas comment réfuter, il vous suffit de garder un moment de silence. L'autre parlera alors de nouveau, soit pour améliorer sa proposition, soit pour la justifier. Vous obtenez donc une concession ou un plus d'information sans avoir dispensé aucun argument.

La manipulation par les mots

Tout négociateur professionnel sait qu'il doit employer un langage positif qui symbolise la confiance qu'il fait à son produit. A part cela, il sait que, s'il veut toucher son interlocuteur, il doit placer le mot le plus important en tête de phrase pour profiter de l'effet de primauté qui nous fait prêter plus d'attention au premier mot. En revanche, s'il veut que son interlocuteur se rappelle son mot, il doit le placer en fin de phrase, car nous nous rappelons mieux ce que nous entendons à la fin.

Le même principe s'applique aux interventions complexes qui forment l'argumentation du commercial: l'acte directeur (la proposition) est en fin d'intervention ou, plus rarement, au milieu de celle-ci, mais jamais au début pour ne pas laisser à l'interlocuteur le temps de réfléchir à sa réfutation. Par contre, les justifications précèdent ou encadrent l'acte directeur, mais ne le suivent jamais.

Lorsqu'il dispose de plusieurs arguments à l'appui de sa proposition, dont l'un est plus faible ou plus réfutable que les autres, le négociateur les présentera tous dans une seule intervention, pas un à un dans plusieurs interventions, avec l'argument faible au milieu, où il risque de passer inaperçu et donc de ne pas être réfuté.

Tous ces «trucs» s'apprennent par l'expérience. Par contre, il est plus facile pour celui qui négocie avec des non-professionnels d'apprendre les mots qu'il doit utiliser pour convaincre et manipuler, pour faire acheter son produit ou même un produit dont le client n'a pas réellement besoin. Il y a plusieurs livres qui présentent ces mots, dont l'un, *Les mots qui vont vendre plus*, a été écrit par D. Gilbert et C. Compan. Nous le préférons car nous avons eu l'occasion de voir à l'œuvre un vendeur de magasin qui l'avait étudié. Son argumentation aurait atteint son but si nous n'avions pas à notre tour lu le livre. Les auteurs font un recensement des mots et des expressions à utiliser pour:

– Faire se dévoiler le client, apprendre ses motivations et les utiliser pour le convaincre: *Pour vous, qu'est-ce que c'est qu'un bon... ?; Qu'attendez-vous de ... ?; Quelle est votre idée là-dessus ?; Qu'en*

pensez-vous ?; Ce qui vous préoccupe c'est ...; Si je comprends bien ...; D'après vous ...; Vous me dites que ... ? Le négociateur utilisera aussi les techniques de l'écoute active - les questions, la reformulation et les mots clés – qui incitent le client à en dire plus;

– Répondre à la motivation du client pour le convaincre que le produit proposé est celui dont il a besoin: *robuste, tranquille, fiable* (motivation sécurité); *unique, quelqu'un comme vous* (motivation orgueil); *nouveau, original* (motivation nouveauté); *simple, pratique* (motivation commodité); *pas cher, économique, bon marché* (motivation argent); *parfait, sympa* (motivation sympathie);

– Valoriser le client: *vous, personnaliser, individualiser*;

– Faire semblant de répondre à ses besoins: *avantage, grâce à, c'est simple, projet, investissement, bien sûr, c'est possible, intéressant*;

– Traiter ses objections, c'est-à-dire les anticiper et répondre à celles auxquelles on peut répondre en espérant que le client ne fera pas d'autres auxquelles on n'a pas de réponse: *ah, bon, pourquoi; vous allez me dire que; c'est une bonne question; vous êtes spécialiste; si je comprends bien; par rapport à quoi ?*;

– Dissiper les derniers doutes du client presque convaincu: *vous avez raison; c'est important; qu'entendez-vous par ...?; dans l'hypothèse où ...; à part ce point, tout est clair ?; si ce point n'existait pas, vous seriez d'accord ?; si je peux répondre favorablement à ce point, nous sommes d'accord ?*;

– Pousser le client à conclure l'affaire: *C'est bien ça ?; On y va ?; C'est okay ?*

Les techniques de manipulation

Plusieurs techniques de manipulation peuvent être utilisées avec les non-professionnels.

La première est celle que nous appelons **la technique des petits «oui»**. Elle consiste à présenter au client plusieurs propositions qu'il ne peut pas refuser. Après avoir dit «oui» plusieurs fois, à cause de l'inertie qui caractérise l'esprit humain, il lui sera difficile de dire «non» à la dernière proposition, celle qui consiste à conclure l'affaire.

Une autre technique est celle des **questions alternatives** qui prennent pour acquis le consentement du client et détournent son attention vers les détails: *Vous allez transporter vous-même la marchandise ou vous voulez que je m'en charge ?*

Enfin, afin de forcer le client à acheter, on peut lui **donner l'impression qu'il vous vole un peu**: *Vous savez, ce produit vaut bien 300 €, mais je vous le donne pour 280€*. Le client croit qu'il vient d'emporter une victoire, qu'il est plus astucieux et que le vendeur et son orgueil le pousse à acheter.

Ces techniques ne sont pas utilisées avec les professionnels qui sont habitués à réfuter une offre plusieurs fois avant de l'accepter, qui ne prennent jamais rien pour acquis et ont toujours l'impression que vous les voler un peu. Par contre, il y a des techniques de manipulation employées couramment avec eux qui ne manquent pas de marcher:

- **Mentir** pour obtenir des avantages. En négociation, tout le monde ment et tout le monde sait que l'autre ment. Pourtant, les seuls mensonges pénalisés sont ceux que la partie adverse peut découvrir comme tels. La règle est donc qu'il faut dire des mensonges non vérifiables.

- **Visez haut:** le négociateur ne commence jamais les pourparlers au niveau qu'il est vraiment disposé à accepter. Par exemple, s'il s'agit du prix, la première proposition du vendeur sera plus élevée et celle de l'acheteur plus basse que ce qu'ils espèrent vraiment obtenir. L'utilisation de cette technique peut donner lieu à des marchandages acerbes.

- **Demandez une chose alors que vous voulez une autre:** le négociateur argumente âprement en faveur d'un point qui ne l'intéresse pas pour y renoncer en fin de compte en faveur d'un point qui l'intéresse beaucoup et qu'il n'avait pas mentionné auparavant. L'autre le lui accorde, croyant qu'il lui a fait une concession mineure.

- **Faire appel à la concurrence:** *Nous avons une offre à ce niveau* est une phrase fréquemment utilisée par l'acheteur qui veut baisser un prix et qui, d'habitude, n'est pas vraie.

- **Le maximum/le minimum admis:** *C'est mon dernier prix, je ne peux pas aller plus haut/plus bas* est encore une phrase courante que le vendeur ou l'acheteur peuvent utiliser dans la négociation du prix et qui n'est généralement pas vraie.

Deux spécialistes de la négociation, le Français Patrick Audebert-Lasrochas (2003 : 272-277) et l'Américain Lothar Katz (2006 :69-79) ont décrit plusieurs techniques utilisées par les professionnels pour manipuler leur adversaire:

- **Le Bon et le Méchant:** le méchant pousse l'offensive sans craindre la rupture, puisque le bon est là pour tempérer en temps utile ses propositions extrêmes;

- **Démoralisation:** jouer «au chat et à la souris», faire traîner les conversations, revenir, à chaque début de séance, sur ce qui passait pour acquis, faire comme si rien auparavant ne s'était pas passé;

- **Disqualification:** mettre une parcelle de vérité dans un océan de mensonges;

- **Exigence:** tout doit être prétexte à paraître mécontent, réclamer, vouloir plus; rien n'est admis comme satisfaisant, convenable ou agréable;

- **Hostilité:** harceler par des attaques impersonnelles dirigées globalement contre la partie adverse;

- **Dissimulation:** les adversaires se cachent les informations techniques, ainsi que les intentions véritables et ne les dévoilent que

partiellement et seulement au fur et à mesure des nécessités de l'argumentation;

- **Dossiers ouverts:** le négociateur laisse traîner des informations biaisées sur son bureau et sort comme par hasard pour que l'autre en prenne connaissance;

- **Changements rapides ou effet de surprise:** changer d'attitude, de méthode, d'arguments, de manière d'aborder le sujet ou d'objectif en cours de négociation. Cette tactique s'apparente à la «surprise» incluse dans la catégorie précédente;

- **Induction:** prêcher le faux pour savoir le vrai, donner à l'autre l'impression que l'on entre dans son jeu et le faire espérer, alors qu'il va se rencontrer devant une opposition catégorique;

- **Manipulation:** nouer des relations personnelles avec les négociateurs de l'autre camp, hors du cadre formel de la négociation, pour mieux les connaître et découvrir ce qui pourra les opposer;

- **Négociations de couloir:** porter la plupart des négociations en dehors du cadre officiel. Cette tactique est préférée par certaines cultures, comme l'Italie;

- **Double langage:** adopter un langage et une attitude conciliante en réunion publique pour se donner une image favorable, et menacer en privé;

- **Recours à un tiers:** se faire représenter par quelqu'un qui conduit la négociation à votre place: le tiers aura des pouvoirs limités ou des instructions très précises; en face de cette situation, la partie adverse a tendance à diminuer ses exigences;

- **Amorçage:** conduire l'interlocuteur à accepter une condition en lui cachant certains inconvénients ou en lui faisant miroiter des avantages fictifs;

- **Bluff:** faire croire à des perspectives futures alors qu'il n'y en a pas; faire croire que l'on dispose de ressources fictives;

- **Feintes et diversions:** faire un mouvement apparent dans une direction pour détourner l'attention du véritable but ou objet de recherche. Cette tactique s'appelle aussi le *Contre-pied*;

- **Offre mirobolante ou offre fantôme:** annoncer verbalement une offre sous-cotée; lorsque l'acheteur en annonce l'acceptation, expliquer qu'il y a eu incompréhension sur le prix ou que la qualité n'est pas exactement la qualité habituelle;

- **Coup bas:** faire du dumping pour emporter le marché;

- **Salami:** prendre quelque chose, morceau par morceau, de manière à finir par s'emparer de tout;

- **Moderato cantabile:** proposer un prix de départ très bas et un prix final plus élevé grevé par des frais supplémentaires et des changements par rapport à l'article initial;

- **Renégociation:** demander un supplément pour une chose acquise;
- **Faux messages non-verbaux:** émettre de faux messages non-verbaux qui trompent l'adversaire sur les véritables intentions des négociateurs;
- **Paraître faible ou simple d'esprit:** faire semblant de manquer d'expérience pour que l'autre baisse la garde et dévoile des informations confidentielles ou accepte des contrats qui lui sont défavorables;
- **Se désintéresser à l'affaire ou à une concession reçue:** pour déterminer l'autre à concéder plus;
- **Fou comme un renard:** se comporter de manière illogique ou irraisonnable dans l'espoir de faire accepter des contrats défavorables à l'autre;
- **La fausse option la moins favorable:** c'est une technique à utiliser face à un adversaire qui a un style de négociation très conflictuel. Elle consiste à présenter deux options différentes et à insister sur celle qui vous est la moins favorable. L'adversaire acceptera l'autre option, en donnant ainsi satisfaction au négociateur sans s'en rendre compte.

Cultures manipulatrices

Le choix des techniques de manipulation relève d'abord de la personnalité du négociateur.

Il y a cependant des cultures où certaines de ces techniques sont plus fréquentes que dans les autres. Katz présente les techniques de manipulation les plus répandues et les pays qui les préfèrent:

- **Le Bon et le Méchant** est utilisée dans des cultures qui favorisent le style de négociation compétitif et où les relations entre les négociateurs ne sont pas très importantes, comme les États-Unis, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas, mais aussi dans des cultures où ces relations sont importantes, comme le Brésil, la Grèce, les Philippines ou la Corée du Sud. La technique est beaucoup plus rare dans les pays où sauver la face est essentiel, comme le Japon ou l'Amérique Latine;
- **Mentir** est une technique courante dans plusieurs régions du monde comme l'Amérique Latine, le sous-continent indien, l'Asie de Sud-Est et la Chine, l'Europe de l'Est, en Russie, Ukraine et Pologne, et l'Europe de l'Ouest, en France, Italie et Espagne, ainsi qu'en Israël;
- **Visez haut** apparaît dans des pays portés sur le marchandage, comme les pays arabes, la Chine, le sous-continent indien, l'Asie de Sud-Est, la Grèce et la Turquie, le Nigeria, la Russie et certains pays occidentaux comme l'Espagne et l'Italie;
- **Demandez une chose alors que vous voulez une autre** se pratique en Amérique Latine, dans certains pays arabes, au Nigeria, au

Pakistan, en Israël, en Turquie, au Japon, en Pologne et dans certains pays occidentaux comme la France, l'Italie, le Portugal et les Etats-Unis;

– **Se désintéresser à l'affaire ou à une concession reçue** fait partie de l'arsenal des négociateurs sud-américains, asiatiques, de l'Europe de l'Est, mais aussi de l'Espagne et des Etats-Unis;

– **Faux messages non-verbaux** est une technique des plus courantes adoptée sur tous les continents;

– **L'autorité limitée** est utilisée dans des pays aussi divers que la Chine, le Japon, le Mexique, la Russie, la Pologne, l'Autriche, la Belgique, le Portugal, la France et la Grande Bretagne;

– **Paraître faible ou simple d'esprit** apparaît chez des négociateurs venant de Grèce, de Turquie, de l'Ukraine, du Pérou et de l'Israël;

– **La Démoralisation** est couramment employée en Chine et en Russie.

– **Les Négociations de couloir** font partie du style des Italiens;

– **Le Coup bas** a permis aux Japonais de s'implanter sur plusieurs marchés.

Selon Katz (2006 : 335-336), les techniques de manipulation préférées par les Roumains sont: **Visez haut, Mentir, Faux messages non-verbaux, Se désintéresser à l'affaire ou à une concession reçue, Demandez une chose alors que vous voulez une autre, L'autorité limitée.**

Parmi les cultures qui utilisent moins les techniques de manipulation, on peut citer quelques pays de langue anglaise, comme l'Australie, le Canada, l'Irlande et l'Afrique du Sud, les Pays Scandinaves, la Suisse et la République Tchèque.

*

La négociation manipulatrice dispose de beaucoup de moyens et est beaucoup plus répandue, partout dans le monde, que la négociation «honnête». Certains de ces moyens sont difficiles à détecter et à contrecarrer, mais les professionnels peuvent généralement miser sur l'expérience, la formation et une bonne préparation pour s'en défendre. Malheureusement, comme dans le cas des autres types de manipulation (politique, publicité, etc.), le grand public, les «innocents» en tombent souvent victimes avec des conséquences plus ou moins graves.

Références bibliographiques

1. Audebert-Lasrochas, P. (2003), *La négociation, applications professionnelles*, Les Editions de l'Organisation
2. Cathelineau, M. (1991), *Négociier gagnant*, InterEdition
3. Combalbert, L. (2006), *Négociation de crise et communication d'influence*, ESF Editeur
4. Constantinescu-Ștefănel, R. (2000), *La communication d'affaires: la négociation face-à-face*, RAO
5. Constantinescu-Ștefănel, R. (2006), *Theories and Techniques of Interpersonal Communication*, Editura ASE
6. Constantinescu-Ștefănel, R. (2009), *Technique de communication dans la négociation*, Editura ASE
7. Devito, J.A. (1993), *Les fondements de la communication humaine*, Gaétan Morin Editeur
8. Gilbert, D., Compan, C. (1989), *Les mots qui font vendre plus*, EGICO
9. Gulea, M., Constantinescu-Ștefănel, R. (1994), *Face-à-face en affaires*, ASE-Fundația Soroș pentru o societate deschisă
10. Ilich, J. (2001), *Winning Through Negotiation*, MacMillan Inc.
11. Katz, L. (2006), *Negotiating International Business*, BookSurge LLC, Charleston SC
12. Kerbrat-Orecchioni, C. (1994), *Les Interactions verbales*, tome III, Armand Colin
13. Level, D. A. jr., Galle, W.P. jr. (1988), *Managerial Communication*, BPI Irwin-Homewood
14. Relinger, M. (2008), *Evaluez d'abord votre marge de manoeuvre*, in «Management» no. 154, p.52-54
15. * * * *Le Nouveau Petit Robert* (1995), Dictionnaires le Robert, Paris