Scotwork®
since 1975 50

Jeux Psychologiques : Ce Que Les Expériences En Psychologie Révèlent Sur Les Comportements En Négociation



Pourquoi la psychologie est essentielle en négociation

Chez Scotwork, nous enseignons la négociation comme un processus méthodique et structuré. Mais ne vous y trompez pas : si la négociation repose sur un cadre, ce cadre est mis en œuvre par des êtres humains. Et les êtres humains sont merveilleusement, imparfaitement et prévisiblement irrationnels. Selon le célèbre négociateur William Ury, le plus grand obstacle en négociation, plus encore que l'autre partie, réside dans nos propres réactions et tendances internes. Autrement dit, notre adversaire le plus redoutable est parfois nous-même ! C'est là que la psychologie entre en jeu. Mal comprendre les forces psychologiques à l'œuvre à la table de négociation peut avoir de lourdes conséquences. Il est indispensable de comprendre ces mécanismes, pour éviter les pièges qui poussent même des négociateurs expérimentés à perdre des accords, à concéder trop ou à détériorer inutilement les relations. Ce guide explore cinq expériences célèbres de psychologie, ainsi que le point de vue de Scotwork sur la manière dont leurs enseignements se manifestent dans des situations de négociation réelles. Si vous voulez vraiment devenir un négociateur plus efficace, cette lecture est incontournable.



L’Expérience Du Monstre : Le Pouvoir Des Etiquettes

L’étude : En 1939, Wendell Johnson et Mary Tudor* ont mené ce qui est aujourd’hui tristement connu sous le nom d’expérience du Monstre. Dans le cadre d’une expérience profondément contraire à l’éthique, visant à tester l’hypothèse selon laquelle le bégaiement « ne commence pas dans la bouche de l’enfant, mais dans l’oreille du parent », des enfants ont été désignés au hasard comme « bègues » ou « locuteurs normaux », indépendamment de leur manière réelle de parler. Les résultats furent troublants : beaucoup d’enfants ayant reçu cette thérapie négative et trompeuse ont développé des troubles de la parole. Le pouvoir d’une étiquette a eu un impact durable, parfois tout au long de la vie, nombre d’entre eux n’étant jamais parvenus à se défaire des troubles de la parole qu’ils avaient appris.



Leçon pour la négociation : Les étiquettes façonnent les comportements. Comme dans l’étude, la manière dont on vous qualifie ou ce que l’on vous dit de vous-même peut influencer votre façon d’agir. En négociation, cela peut être utilisé de manière manipulatrice. Certains négociateurs arrivent très forts, avec des demandes ou des accusations excessives : « Vous êtes déraisonnable ! », « Cette offre est beaucoup trop chère ! », « Vous allez devoir baisser votre prix de 20 % ! » Cela vous semble familier ? Pourtant, leur tactique ne vise pas la vérité : elle consiste à utiliser des étiquettes pour ancrer une perception, ébranler la confiance et déclencher des concessions. Et cela fonctionne. Pourquoi ? Parce que la personne qui les reçoit commence à croire à l’étiquette. Elle doute d’elle-même. Et finit ensuite par accorder une remise.

Conseil de négociation : Gardez les pieds sur terre et suivez le processus. N’acceptez pas tout ce qu’on vous lance comme une vérité. Mettez le discours à l’épreuve.
Et souvenez-vous : leurs aboiements peuvent être stratégiques, pas sincères.

*Tudor, M. (1939). An experimental study of the effect of evaluative labeling of speech fluency [University of Iowa].

Les Expériences De Conformité d'Asch : Le Pouvoir De l'Influence Sociale

L'étude : Les expériences sur le conformisme menées par Solomon Asch dans les années 1950 ont montré que des individus pouvaient donner des réponses incorrectes à des questions évidentes simplement pour s'aligner sur le groupe. Même lorsque le groupe avait manifestement tort, une minorité significative de participants suivait son avis par conformisme.
Il a toutefois été observé que la présence d'une seule personne exprimant un désaccord dans le groupe réduisait considérablement l'effet de conformisme.

Leçon pour la négociation : Beaucoup de personnes ont un besoin important de se conformer à leurs pairs. Cela peut être utilisé en négociation en montrant à un interlocuteur en quoi sa position s'écarte de celle de ses pairs, ou au contraire s'en rapproche.
Par exemple, les acheteurs sont souvent rassurés lorsqu'ils voient comment leurs tarifs se comparent à ceux de clients de taille similaire sur le marché. De même, les commerciaux sont plus enclins à soutenir une hausse des remises s'ils constatent que leurs concurrents le font également.

Conseil de négociation : Soyez attentif à l'influence que les voix dissidentes peuvent exercer sur l'ensemble du groupe. Les identifier et les gérer tôt, de manière efficace, peut s'avérer très utile pour éviter une opposition plus large.

*Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. Psychological monographs: General and applied, 70(9), 1-70.



L’expérience de Milgram sur l’obéissance

L’étude : Dans les expériences menées par Stanley Milgram dans les années 1960, les participants acceptaient d’administrer à une autre personne ce qu’ils croyaient être des décharges électriques dangereuses, simplement parce qu’une figure d’autorité leur en donnait l’instruction.
On leur avait expliqué que l’expérience portait sur les effets de la punition sur l’apprentissage : ils devaient donc administrer des décharges électriques aux « apprenants » lorsqu’ils commettaient des erreurs.
Tous les participants sont allés jusqu’à administrer des décharges de 300 volts, tandis que 65 % ont poursuivi jusqu’au niveau maximal de 450 volts… alors même que la « victime » criait de douleur.



Leçon pour la négociation : Les individus peuvent se montrer étonnamment dociles face à une autorité ou à une hiérarchie perçue. Vous pouvez rencontrer des négociateurs qui défendent des exigences déraisonnables, voire contraires à l’éthique, simplement parce qu’ils subissent la pression d’un supérieur hiérarchique. À l’inverse, vous pouvez vous sentir poussé à faire des concessions uniquement parce que « leur directeur a dit que c’était leur limite ».

Conseil de négociation : Ne réduisez pas inutilement votre pouvoir d’escalade vers un niveau d’autorité supérieur. Utilisez-le avec parcimonie afin qu’il conserve tout son poids lorsqu’il est réellement nécessaire. De même, lorsque vous êtes confronté à un argument d’autorité, ne considérez pas automatiquement cette position comme une vérité intangible. Respectez le processus de négociation et testez l’existence d’une marge de flexibilité.

*Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(4), 371–378.

L’expérience de la prison de Stanford

L’étude : En 1971, le psychologue Philip Zimbardo a mené une expérience devenue célèbre à l’Université de Stanford*. Des volontaires furent placés dans une prison simulée et répartis aléatoirement entre les rôles de gardiens et de prisonniers.
La suite fut troublante. Des participants ordinaires, psychologiquement équilibrés, commencèrent à s’identifier pleinement aux rôles qui leur avaient été attribués. Les gardiens devinrent autoritaires et parfois cruels, tandis que les prisonniers se montrèrent de plus en plus anxieux et soumis.
Le plus marquant ? Il ne s’agissait ni de mauvaises personnes ni de personnes particulièrement faibles, mais simplement d’individus ordinaires façonnés par un environnement toxique.
L’expérience fut interrompue prématurément pour des raisons éthiques.

Leçon pour la négociation : L’environnement façonne les comportements. Les gardiens n’étaient pas intrinsèquement cruels. Les prisonniers n’étaient pas naturellement anxieux. Ils ont été influencés par le contexte dans lequel ils se trouvaient, par la manière dont ils étaient traités, par ce qu’ils observaient autour d’eux et par les rôles qu’ils pensaient devoir jouer.
Réfléchissez maintenant à votre propre équipe de négociation.
Si elle est entourée de discours défaitistes « Le marché est contre nous », « Nous allons devoir faire d’importantes concessions », « Nous n’avons aucun pouvoir dans cette négociation » ne soyez pas surpris de la voir négocier dans un état d’esprit dominé par la peur. Comme dans l’expérience de Stanford, l’environnement peut modeler les mentalités bien avant que les négociateurs ne s’assoient à la table des discussions.

Conseil de négociation : Soyez attentif aux messages auxquels votre équipe est exposée et aux personnes qu’elle fréquente. Si elle absorbe du pessimisme, elle l’emportera avec elle dans la salle de négociation. À l’inverse, si elle est entourée de personnes orientées vers les solutions, qui voient la force dans la préparation, la créativité et la stratégie, elle négociera en conséquence.
Votre environnement peut vous faire sentir impuissant… ou puissant. À vous de choisir.

*Craig Haney, Curtis Banks and Philip Zimbardo Department of Psychology, Stanford University, California 94305, U.S.A.



L'expérience du gorille

L’étude : Cette expérience, menée par Daniel Simons et Christopher Chabris, a été conçue pour illustrer le phénomène de **cécité attentionnelle** (*inattentional blindness*).
Les chercheurs ont demandé à des groupes de participants de regarder une courte vidéo montrant plusieurs personnes, trois portant des tee-shirts noirs et trois portant des tee-shirts blancs se déplaçant dans un espace restreint tout en se passant un ballon de basket.
Les participants avaient pour consigne de compter le nombre de passes effectuées par les personnes vêtues de blanc.
À un moment de la vidéo, une personne déguisée en gorille entre tranquillement au centre de la scène, se frappe la poitrine face à la caméra, puis quitte la scène par la gauche.
Eh bien, dans la plupart des groupes testés, 50 % des participants n’ont pas signalé avoir vu le gorille.



Leçon pour la négociation : Nous ne pouvons pas tout remarquer. En négociation, nous pouvons être tellement focalisés sur une stratégie prédéfinie que nous passons à côté d’un signal évident et important envoyé par l’autre partie. Nous pouvons également nous concentrer excessivement sur un seul sujet (le prix) et ne pas voir d’autres opportunités (liées au calendrier, aux conditions, à la relation ou aux bénéfices à long terme).

Conseil de négociation : Remettez régulièrement en question vos hypothèses et faites souvent des synthèses. Le gorille est passé inaperçu parce que les participants ne s’attendaient pas à le voir. En négociation, des tactiques ou des propositions inattendues peuvent également passer inaperçues si vous êtes trop ancré dans vos propres hypothèses. Cartographier à l’avance l’ensemble des intérêts, des enjeux et des parties prenantes possibles vous aidera à éviter d’être pris au dépourvu par des initiatives inattendues au cours de la négociation.

*Chabris, C., & Simons, D. (2010). The invisible gorilla: And other ways our intuitions deceive us. Crown Publishers/Random House.

© Scotwork Limited 2025