

CORRIGE BATNA

EXERCICE 1.

Les motifs de Farouk concernant le rejet de l'offre de Mohamed semblaient assez raisonnables. Qui plus est, ses avocats lui ont affirmé que le tribunal rendrait très probablement une décision en sa faveur. Et pourtant, Farouk a fait le mauvais choix. Il aurait pu le comprendre s'il avait évalué sa BATNA - sa meilleure alternative à un accord négocié. La BATNA d'un négociateur constitue la ligne de conduite à suivre si la négociation en cours aboutit à une impasse. Une évaluation de votre meilleure alternative à un accord est essentielle si vous devez établir le seuil à partir duquel vous refuserez une offre.

Un négociateur compétent détermine sa BATNA avant le démarrage des pourparlers. Faute de quoi, il risque de commettre une faute coûteuse : rejeter un accord qu'il aurait dû accepter ou en accepter un qu'il aurait été sage de rejeter. Dans une négociation, il est important d'avoir des attentes ambitieuses et de se battre pour un résultat satisfaisant. Mais il est tout aussi essentiel de définir un seuil de départ qui soit fermement ancré dans la réalité.

Farouk aurait dû utiliser cette formule pour déterminer la valeur réelle de sa BATNA :

$$\begin{aligned}
 & (0,7 \times 10 \text{ millions}) \text{ Valeur s'il gagne en justice} \\
 & + (0,3 \times 3 \text{ millions}) \text{ Valeur s'il perd en justice} \\
 & - 500\,000 \$ \text{ Coût du litige} \\
 & = 7,4 \text{ MILLIONS D'U.M.}
 \end{aligned}$$

Farouk aurait alors dû déterminer sa valeur de réserve pour la négociation avec Mohamed : quel est le minimum qu'il accepterait ? Il est à noter qu'après le début du procès, Farouk en est venu à penser qu'il n'aurait pas dû rejeter l'offre de Mohamed. ***"Je pense toujours que l'offre aurait dû être plus élevée"***, a-t-il dit, ***"mais si je pouvais revenir en arrière, je l'accepterais. La vertueuse indignation vaut quelque chose, mais pas un million d'U.M."***

EXERCICE 2

Dans l'ensemble, ceux qui pensaient avoir une autre offre se sentaient plus puissants et, par conséquent, négociaient plus agressivement et avec plus de succès sur le plan salarial que les participants à qui on avait dit qu'ils n'avaient pas d'autre offre. Ainsi, une BATNA incertaine semble renforcer le sentiment de pouvoir et conduit à faire mieux que lorsque le participant sait qu'il n'a qu'une faible alternative sans issue.

Cependant, les participants ont également commis des erreurs lors de l'évaluation de leur BATNA. Tout d'abord, de nombreux participants à qui l'on a dit qu'ils avaient une BATNA forte et certaine ou qui ont probablement omis d'en parler à leur homologue, ont probablement été empêchés d'obtenir des concessions précieuses. Deuxièmement, un excès de confiance a conduit des participants dont les BATNA étaient peu probables à refuser des offres qu'ils auraient dû accepter. Troisièmement, et à l'inverse, les personnes confrontées à des BATNA fantômes très probables avaient tendance à être trop pessimistes quant à la réussite de la négociation.

Plutôt que de faire preuve d'un optimisme constant ou d'une confiance excessive, nos négociateurs ont semblé porter des jugements qui "régressent vers la moyenne" en étant trop confiants lorsque les probabilités sont faibles, et pas assez confiants lorsque les probabilités sont élevées.

EXERCICE 3

Une occasion manquée

Une menace crédible d'action en justice pour récupérer ces royalties, autrement dit, la menace de faire empirer la BATNA de Gilead, aurait pu permettre à des milliers d'autres Américains d'obtenir le médicament. En ne proférant pas une telle menace, le président a gaspillé une grande partie de son influence dans les négociations avec Gilead, selon un article d'opinion du comité éditorial du Times.

Aggravation de leur BATNA

Quelques mois plus tard, en novembre 2019, l'administration Trump a poursuivi Gilead pour ne pas avoir remboursé les fonds publics qu'elle avait dépensés pour la recherche sur le Truvada et un autre médicament de prévention du VIH, le **Descovy**. Le secrétaire américain à la santé et aux services sociaux, Alex Azar, a confirmé que les poursuites n'étaient "pas liées" aux négociations de la Maison Blanche avec Gilead pour les dons de Truvada.

Comme le suggère cette opportunité de négociation gâchée, vous pourriez mettre l'autre partie dans une position de négociation plus faible en aggravant sa BATNA ou en la menaçant de le faire. Cela ne signifie pas qu'il faille recourir à des tactiques dures, telles que des menaces inconsidérées et oiseuses, pour obtenir ce que vous voulez. Il peut s'agir plutôt de mettre en évidence les inégalités et les injustices, et d'expliquer que vous êtes prêt à les corriger si vous ne parvenez pas à un accord mutuellement avantageux.