Comportements de négociation, gains et coopération, résultats expérimentaux et conjectures

Marwan Sinaceur

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2289>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2289

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1999

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Marwan Sinaceur, « Comportements de négociation, gains et coopération, résultats expérimentaux et conjectures », *Communication et organisation* [En ligne], 16 | 1999, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2289> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2289

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Comportements de négociation, gains et coopération, résultats expérimentaux et conjectures

Marwan Sinaceur

NOTE DE L'ÉDITEUR

Certains des thèmes développés ici ont fait l'objet d'une conférence au Programme Doctoral de l'École Polytechnique, dans le *Séminaire Comportements individuels et collectifs dans les Organisations*, 14 Juin 1995.

Introduction et Enjeux

- 1 Quels facteurs sont-ils susceptibles d'inhiber ou d'expliquer l'émergence de comportements de coopération dans les négociations ?
- 2 D'emblée, la question se pose d'un point de vue normatif, pour le chercheur qui s'efforce de comprendre comment les acteurs *devraient* se comporter. Certes, on ne peut probablement pas s'abstraire d'une dimension compétitive en négociation. Mais la théorie mathématique de la décision (Raiffa, 1982) suggère que la construction d'une solution efficiente, c'est-à-dire une solution qui maximise la somme des gains des parties – de telle sorte qu'il n'existe pas d'autre accord qui serait préféré par *l'ensemble* des parties –, exige des comportements coopératifs de la part des acteurs. Dans le cas d'une négociation portant sur plusieurs variables, un accord idéal nécessite des échanges de concessions réciproques entre acteurs, lesquels ne peuvent s'avérer efficients que si ces derniers ne mentent pas excessivement sur leurs fonctions d'utilité réelles, c'est-à-dire sur leur attachement respectif à chaque variable de la négociation. Dans le cas d'une négociation se limitant à une seule variable, un accord efficient requiert de la part de chaque acteur une capacité de résoudre conjointement les problèmes : d'une part, une

attitude d'ouverture vis-à-vis d'autrui afin de comprendre les intérêts en jeu derrière les positions affichées (Fisher et Ury, 1982 ; Rogers, 1951) ; d'autre part, un travail en commun effectif avec l'autre pour trouver une solution, en modifiant et réconciliant les intérêts de départ (Pruitt, 1981 et 1983 ; Walton et McKersie, 1965), ou bien au contraire en introduisant de nouvelles variables dans le champ de la négociation (Raiffa, 1982)¹. La coopération rendant meilleure l'issue de la négociation, nous sommes donc en droit de nous interroger sur les facteurs susceptibles d'inhiber ou permettre l'apparition de comportements coopératifs chez les acteurs.

- 3 Mais la question de l'émergence de la coopération se pose également du point de vue du fait, pour le chercheur qui analyse la manière dont les acteurs *se comportent* en pratique. S'appuyant sur une expérimentation scientifique, Axelrod (1992) montre que la coopération est susceptible d'émerger dans les interactions les plus compétitives : guerres, lutte pour la vie des organismes biologiques, ou rivalités politiques. De fait, l'examen historique offre de remarquables exemples de coopération, y compris dans les situations les plus inattendues. Ainsi Braudel (1979, pp. 157-159) rapporte l'existence de relations pacifiques entre la République de Venise et l'Empire ottoman au xv^e siècle, malgré l'antagonisme des États et des civilisations : « un cas classique d'ennemis complémentaires » selon l'historien. Des situations où les acteurs se retrouvent directement en compétition ne débouchent pas nécessairement sur des comportements de compétition. L'observation de la vie externe et interne des organisations confirme l'existence d'un tel phénomène. Concernant les entreprises, on peut dresser une brève, quoique non exhaustive, typologie des cadres dans lesquelles la coopération intervient : (1) les relations clients-fournisseurs, afin d'améliorer la qualité des biens échangés ou réduire les coûts de transaction (Neuville, 1998) ; (2) les alliances entre firmes concurrentes dans les industries de haute technologie telles que l'aéronautique ou la pharmacie, afin de partager les coûts et les risques associés au développement des nouveaux produits, ou les commercialiser conjointement (Sinaceur et Thibierge, 1996) ; (3) les alliances entre firmes complémentaires, qui permettent souvent de redéfinir les règles du², comme cela fut le cas quand General Motors s'associa en 1992 à un établissement financier pour lancer un programme de crédit automobile (Nalebuff et Brandenburger, 1997). Si ces exemples de partenariat se révèlent a posteriori bénéfiques pour chacun des acteurs, il n'en est pas moins vrai que la coopération n'est pas un mode général d'interaction humaine. Elle apparaît bien souvent de manière discontinue. Par suite, la question se pose de savoir ce qui explique son apparition dans certains cas, et non dans d'autres.
- 4 Dans cet article, nous examinerons cette question sous l'angle précis des rapports de négociation inter individuels.
- 5 Cela n'entend donc pas les formes sociales de l'interaction, par ailleurs étudiées de façon approfondie par les psychologues sociaux, notamment : Mauss (1923) dans son essai classique sur le don et l'obligation sociale de donner, de recevoir et de rendre ; Mead (1937) dont les observations empiriques montrent la variabilité culturelle de la réciprocité sociale ; Leyens (1977) et Moscovici (1994) qui analysent l'altruisme et les autres formes de l'action sociale gratuite, comme le comportement d'aide aux personnes en danger ; Cialdini (1990) mettant en évidence les biais de jugement auxquels peut conduire l'adhésion inconsciente aux règles de réciprocité sociale. Notre approche s'intéressera à l'acteur et ses comportements dans leurs dimensions individuelle ou interindividuelle, non sociale.

- 6 Nous chercherons tout d'abord à expliquer pourquoi les comportements coopératifs peuvent ne pas apparaître dans une interaction. Notre hypothèse est qu'en analysant pourquoi la coopération n'apparaît pas, nous serons mieux à même de comprendre ce qui peut la susciter³. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la discussion de résultats de plusieurs expérimentations suggérant que les acteurs adoptent spontanément un comportement non coopératif dans les négociations, y compris lorsque cela est contraire à leurs intérêts.
- 7 À partir de là, nous nous efforcerons de saisir les facteurs le plus susceptibles de rendre compte de l'émergence de la coopération dans les négociations. Nous tenterons de montrer la pertinence de facteurs liés à la moralité et à l'interaction, ainsi que l'importance de la longueur anticipable de la relation. L'analyse de ce dernier facteur s'appuiera sur l'observation empirique de négociations entre organisations.

L'adoption de comportements non coopératifs : limites et causes

- 8 Plusieurs expérimentations dans des contextes différents font ressortir la prégnance dans les négociations de comportements non coopératifs⁴ à l'égard d'autrui. La discussion des résultats de ces expérimentations va nous permettre d'émettre des hypothèses quant aux facteurs qui peuvent inhiber la coopération, et simultanément d'esquisser les limites des comportements non coopératifs en négociation.

Le problème de la rupture des négociations

- 9 La tendance à adopter spontanément un comportement non coopératif en négociation peut être mise en évidence à travers l'expérimentation. Une des expériences que l'on peut mener à cet égard est inspirée de Von Neumann et Morgenstern (1944). Elle fait intervenir trois parties : l'inventeur d'un brevet ; une société de capital-risque ; un laboratoire. L'inventeur veut vendre son brevet, et les deux autres veulent l'acquérir. Chacun sait que la valeur du brevet est comprise entre 20 et 60 millions, mais seule la société de capital-risque est capable d'en donner la valeur exacte, fixée par exemple à 35 millions. Chacun est libre de s'entendre avec qui il veut, de la manière dont il le veut.
- 10 Nous avons conduit plusieurs variations de cette simulation expérimentale avec 247 cadres d'entreprises et d'administrations (12 fois, entre juin 1992 et avril 1996) et 35 élèves doctorants de l'École Polytechnique (4 fois, entre juin 1995 et mars 1999), pendant près d'une heure environ en moyenne.
- 11 On constate alors que, plutôt que de vouloir partager le surplus de gain suivant des normes équitables, que ce soit à travers des accords bipartites ou tripartites, la très grande majorité des sujets tend à vouloir maximiser son propre gain aux dépens de celui d'autrui. Ce comportement en apparence rationnel provoque en réalité un effet pervers. On observe en effet qu'une proportion non négligeable des négociations – de 30 % à 40 % – débouche sur une impasse (absence d'accord), *alors qu'il existe en fait une zone d'accord possible*, et qu'il aurait été par conséquent intéressant pour l'un ou l'autre des acteurs d'accepter en définitive n'importe quel accord plutôt que rien. Chacun perd, quand deux, ou tous, auraient pu gagner.

- 12 Ces résultats sont corroborés tant par d'autres types d'expérimentation (Abric, 1976) que par l'observation empirique (Bazerman et Neale, 1992, chapitre III). Ils permettent de déduire deux conjectures, dont la validité est statistique si elle n'est pas absolue :
- 13 1. Sans incitation particulière comme la présence d'un public ou une sanction extérieure, l'acteur cherche *exclusivement* à maximiser son gain⁵. Il ne vise pas à conclure une transaction acceptable – suivant son intérêt bien compris –, mais une « bonne » transaction. Son objectif n'est pas d'atteindre un accord qui le satisfait rationnellement, mais un accord qui le satisfait psychologiquement.
- 14 2. Ce qui semblait relever d'un comportement rationnel – maximiser son gain – s'avère fondamentalement irrationnel. L'acteur préfère ne rien gagner (absence d'accord), plutôt que de faire une concession marginale à autrui pour aboutir à un accord.
- 15 Comment expliquer une telle préférence ? Pour répondre à cette question, nous proposons de partir du postulat que l'acteur a de bonnes raisons d'agir, c'est-à-dire qu'il existe des raisons qui expliquent son comportement, et que ces raisons sont intelligibles eu égard à l'interaction dans laquelle il se trouve, même si elles ne sont pas objectivement valides. Nous reprenons ce faisant le schéma développé par Boudon (1990).
- 16 Dans cette perspective, on peut conjecturer que la seule raison qui peut motiver la préférence de l'acteur pour la rupture de la négociation est que, dans ce dernier cas, *l'autre non plus* ne gagne rien. Car là réside la seule différence positive pour l'acteur entre le fait de gagner un peu et le fait de ne rien gagner. Cela voudrait dire que celui-ci ne vise pas un objectif en soi, préexistant indépendamment de la relation qui le lie aux autres, mais plutôt un objectif en regard d'autrui. Par la confrontation avec d'autres expérimentations, nous allons maintenant vérifier et discuter cette conjecture.

La comparaison avec autrui

- 17 L'expérimentation confirme qu'une majorité d'individus évalue le résultat d'une négociation à l'aune d'autrui, considérant leur gain non pas dans l'absolu, mais par rapport à celui d'autrui. C'est en tout cas ce que laissent à penser de multiples expériences de théorie des jeux.
- 18 L'une des expériences types est l'offre unilatérale (par exemple : Güth *et al*, 1982 ; Murnighan et Pillutla, 1995). Il est fait au sujet une offre unilatérale de répartition d'un bien dont il connaît la valeur. Le sujet a le choix entre accepter ou refuser l'offre. S'il l'accepte, il empoche le montant proposé ; s'il la refuse, il ne gagne rien. En outre, le sujet sait que, parallèlement, l'émetteur de l'offre gagne le montant restant dans le premier cas, et rien dans le second. Quels que soient les protocoles expérimentaux, on constate alors que le sujet rejette fréquemment⁶ les offres déséquilibrées, – dès que le pourcentage de répartition descend en dessous d'un seuil oscillant entre 36 % et 40 % –, quand bien même un tel rejet réduit objectivement son propre gain, et que son refus reste anonyme, et par suite ne peut avoir d'effet sur d'éventuelles transactions futures avec le même partenaire ou d'autres parties.
- 19 Ce résultat suggère que des considérations d'ordre émotionnel priment sur la recherche de gain. On peut émettre l'hypothèse que si l'acteur refuse une offre objectivement intéressante pour lui à tous égards, c'est parce qu'il se sent floué, floué en l'occurrence qu'autrui obtienne plus que lui dans la répartition du total. Son gain lui semble subjectivement secondaire, relativement à la perte qu'il occasionne à *l'autre* de par son

rejet. Des sentiments d'amour-propre, colère, frustration, dépit et/ou rancune mêlés viennent probablement altérer son jugement, de telle sorte que l'absence de gains est pour lui compensée par la satisfaction psychologique qu'il tire en faisant payer à autrui le prix de son iniquité. Ce raisonnement est corroboré par le fait qu'en situation de non information, c'est-à-dire lorsque le sujet ignore le montant total des sommes qu'il s'agit de répartir, et par suite le gain réalisé par autrui, alors le taux de refus des offres est nettement inférieur. Il va jusqu'à être divisé par 3 dans le cas de l'offre unilatérale (d'après

- 20 Murnighan et Pillutla, 1995). En somme, l'acteur s'avère sensible au gain d'autrui. S'il sait que celui-ci est très supérieur au sien, il a tendance à se comporter irrationnellement.
- 21 Mais un tel comportement présuppose un certain *calcul* de la part de l'acteur, une opération mentale implicite : il tend à comparer intuitivement son gain avec celui d'autrui. Il ne considère pas son gain intrinsèquement – par rapport à ses propres alternatives –, mais relativement à un référentiel extérieur. Cette attitude se distingue de ce que laissait présager la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954 ; Deschamps, 1991), dans la mesure où l'individu se compare à autrui dans son jugement personnel, *alors même qu'il possède une base objective pour en déterminer la validité*, à savoir son alternative au refus : un gain non nul. Cette tendance du sujet à se comparer à autrui dans l'interaction, en dépit du critère objectif de mesure que constitue son alternative, peut se comprendre de deux manières :
- 22 1. Dans les choix personnels : nous désirons rarement un objet pour ce qu'il nous apporte en lui-même. En fait, nous désirons souvent ce que d'autres désirent. Comme le met en évidence René Girard (par exemple, 1961), plus un objet est désiré par autrui – pairs, proches, société, et plus généralement toutes les personnes avec lesquelles nous interagissons et que nous ne méprisons pas –, plus il sera pour nous désirable. Notre désir est *médiatisé* par autrui. Il est « triangulaire », et prend forme dans un mimétisme de l'individu à l'égard des autres. En désirant tel objet, nous voulons ressembler à un modèle de comportement véhiculé par autrui, et auquel autrui lui-même participe. Mieux, c'est *autrui* lui-même qui est pris comme modèle. Pour reprendre les termes de Spinoza (1677, *Éthique*, 3e Partie, Proposition 6), nous ne désirons pas une chose parce que nous la jugeons bonne, mais nous la jugeons telle parce que nous nous efforçons vers elle. Par exemple, nous désirons souvent un objet parce que la société le valorise : lorsque j'achète tel vêtement ou vais dans tel lieu de vacances parce que cela est à la mode, et que j'en éprouve du plaisir en dehors des qualités intrinsèques du vêtement ou du site, mon désir calque celui d'autrui. La détermination des choix du sujet est en partie extérieure au sujet.
- 23 2. Dans les relations sociales : nous sommes souvent sensibles au succès d'autrui. La réussite des autres ne nous est pas indifférente, quand bien même elle n'influe pas objectivement sur notre propre réussite, y compris de manière indirecte. De fait, nous tendons à estimer la valeur de nos propres succès de manière subjective, considérant qu'un plus/moins grand succès d'autrui diminue/ augmente la teneur ou le mérite du nôtre. Une illustration de cela est la réaction que l'on observe chez les candidats postulant à des emplois professionnels. Même si cela n'affecte pas statistiquement sa probabilité d'être accepté (il y a différents postes ouverts dans l'organisation), lorsqu'un candidat apprend que l'une de ses connaissances a une offre dans la firme qu'il vise, il tend à s'en trouver affecté. Sa motivation est touchée. Il est par exemple découragé. Cela est vrai même si la bonne nouvelle concerne un ami, ce qui signifie que le degré

d'affectivité importe paradoxalement peu ; et même si cette affection ne suscite pas nécessairement de jalousie ou d'envie à l'égard de la personne ayant réussi. Ce type de sentiment n'est donc pas nécessairement immoral, mais il est profondément irrationnel. On n'éprouverait pas la même réaction face à un *inconnu*. Sur un autre plan, si personne ne reconnaît notre succès – ou si la personne qui le reconnaît n'est pas estimée de nous –, alors nous avons tendance à penser spontanément que notre succès est de moindre valeur.

- 24 Une telle propension se vérifie non seulement au niveau interindividuel, mais aussi au niveau inter-groupe. Une expérience en psychologie sociale de Tajfel *et al.* (1971) l'atteste : lorsque des sujets doivent attribuer une rémunération à des membres de leur groupe et à ceux d'autres groupes, ils ne maximisent pas systématiquement le gain de leur propre groupe. Ils privilégient au contraire une maximisation des différences entre leur groupe et les autres. Ils sacrifient le gain des membres de leur groupe (et le leur), si par cela ils évitent que ces derniers, tout en recevant davantage en valeur absolue, gagnent moins que les autres.

Traduction dans les comportements

- 25 Dans les négociations, la tendance qu'a l'individu de se comparer à autrui ne se limite pas seulement à la prise en compte des gains de l'autre. Elle se traduit également par la prise en compte des *comportements* de l'autre, tout au long de l'interaction. Nos observations dans différentes organisations (37 entretiens avec des négociateurs d'une durée de 45 minutes à 3 heures, juillet 1991 – mai 1997) laissent à penser que la plupart des acteurs évaluent plus ou moins consciemment leur échec ou leur victoire à la lumière de ce qu'ils *perçoivent du comportement de leur partenaire*.
- 26 Une simulation de négociation conduite au sein d'un cours de théorie des organisations à l'Université Technique du Moyen-Orient (67 étudiants en licence ou maîtrise, mars-avril 1996) et d'un cours de négociation à l'École Supérieure de Commerce de Paris (16 élèves de troisième année, mai 1999) a permis de vérifier cela. La simulation reproduit un cas de négociation réel, où aucun des acteurs ne sait quels sont : (1) les objectifs de l'autre ; (2) les croyances et anticipations qu'il fait de la réalité. Dans la vie des organisations, il est rare en effet que les acteurs sachent quelles sont les perspectives de l'autre sur la négociation.
- 27 Il apparaît alors que, bien souvent, l'impression que nous avons d'avoir « gagné » ou non la négociation dépend de celle qu'autrui nous communique quant au fait d'avoir lui-même atteint ses objectifs. Cela est vrai même lorsque l'acteur a d'emblée une impression qui lui est propre, et que celle-ci repose sur l'atteinte manifeste et réelle de ses propres objectifs, mesurée par des données concrètes ou des résultats chiffrés. Comme le rapporte a posteriori l'un des sujets, et pour se limiter à une seule citation : « Au vu des résultats objectifs, nous étions contents de l'issue de cette négociation. Mais les représentants [de l'autre équipe] dissimulent mal leur grande satisfaction d'être parvenus à trouver un accord... Du coup, nous avons l'impression de nous être faits avoir ».
- 28 Même lorsqu'il est dans l'absolu très satisfait des conditions obtenues dans la négociation, l'acteur réévalue sa réussite à la réussite d'autrui, c'est-à-dire « la tendance à éprouver de l'hostilité à la vue du plus grand bien des autres, même si leur condition plus favorisée que la nôtre n'ôte rien à nos propres avantages » (Rawls, 1971).

La construction inter individuelle de la coopération

- 29 Si cette tendance semble prégnante chez l'être humain, il n'en demeure pas moins que la coopération apparaît dans les interactions les plus compétitives entre acteurs, comme nous l'avons souligné précédemment. La question se pose donc de savoir quels sont les facteurs qui peuvent contrebalancer une telle tendance, pour que finalement la volonté de coopérer l'emporte chez l'individu.
- 30 Trois types de facteurs s'avèrent ici les plus pertinents selon nous :
- 31 1. les facteurs d'ordre moral ;
- 32 2. les facteurs liés à l'interaction ;
- 33 3. les facteurs relevant de l'environnement.

Facteurs moraux

- 34 On ne peut manquer tout d'abord de remarquer que les considérations morales peuvent influencer sur le comportement de l'individu. Deux types de sentiments sont susceptibles d'intervenir ici :
- 35 – En premier lieu, les sentiments de sympathie que l'on éprouve à l'égard d'autrui. Comme le soutient notamment Adam Smith (1759), l'individu peut trouver une satisfaction intérieure à se montrer bienfaisant ou altruiste, et ce quel que soit son degré d'égoïsme. En conséquence, la perception qu'a l'individu de ses gains en serait modifiée : il ferait rentrer dans ceux-ci la satisfaction psychologique qu'il a de causer le bien, le plaisir qu'il gagne à coopérer. L'individu qui coopère serait motivé par la recherche de récompenses subjectives, c'est-à-dire de gains psychologiques indirects.
- 36 – En second lieu, le sentiment du devoir (Kant, 1785), qui est l'expression d'une exigence vis-à-vis de soi, d'une responsabilité. Supposons en effet que chacun des acteurs intériorise la règle morale qui consiste à ne pas traiter l'autre autrement que de la manière que nous voudrions qu'il nous traite ; alors un équilibre de coopération s'établit. En revanche, il suffit que l'un des acteurs ne se conforme pas à cette règle pour qu'il n'y ait pas d'équilibre. Dans les deux cas, ce qui pousse probablement ici un acteur à coopérer est le sentiment de culpabilité qu'il éprouverait à ne pas le faire, du fait du poids de sa religion, de la morale, ou de son éducation. Autrement dit, l'individu coopérerait pour se conformer à des normes, qu'elles fussent sociales (et donc variables culturellement) ou personnelles : responsabilité vis-à-vis de soi, d'autrui, ou bien norme de réciprocité.

Facteurs liés à l'interaction

- 37 Plusieurs expériences de psychologie sociale (voir Leyens, 1977 et Moscovici, 1994) confirment l'importance chez l'acteur de ces deux sentiments dans des situations d'interaction sociale. Le paradoxe est que cette importance varie précisément autant par rapport à des facteurs *exogènes à la morale* – liés à l'interaction –, que des facteurs endogènes. En effet, d'après les résultats expérimentaux, on peut déduire que les sentiments de sympathie et de culpabilité à l'égard d'autrui varient essentiellement suivant : la présence de tiers ; l'existence de précédents ; l'état émotionnel de l'acteur ; les caractéristiques de l'interlocuteur ; la légitimité de ses demandes ; et la gratitude dont

celui-ci fait preuve. On le voit, la légitimité des demandes d'autrui est le seul facteur de type moral dont l'effet est prouvé expérimentalement.

- 38 Mais parmi tous ces facteurs mis en évidence dans les interactions sociales, quels sont ceux qui peuvent expliquer réellement l'émergence de la coopération dans le cas particulier des négociations ? D'après nos observations de négociations organisationnelles, essentiellement deux :
- 39 – D'une part, l'absence de tiers, parce qu'elle réduit pour l'acteur le coût des concessions faites à l'interlocuteur, et ce à deux titres : (1) s'il n'y a pas de témoin, le fait de céder est moins coûteux psychologiquement, car en ce cas l'atteinte l'aune du comportement de son partenaire. Deux comportements rendent ici l'acteur particulièrement peu coopératif :
- 40 – D'une part, la facilité avec laquelle le partenaire accorde des concessions. Si l'autre accorde facilement des concessions, l'acteur en infère que celui-ci s'attendait à ce qu'il ait des exigences plus grandes, *et qu'il pourrait donc effectivement en avoir*. L'acteur pense qu'il n'a peut-être pas tiré le meilleur parti de la négociation. Autrement dit, en négociation un comportement conciliant de la part de l'interlocuteur, loin d'engager l'acteur à faire preuve de coopération, l'encourage paradoxalement à demander plus.
- 41 – D'autre part, les mimiques et paroles dénotant une satisfaction de l'interlocuteur. L'acteur est déstabilisé par un partenaire qui prend une mine réjouie. Il suppose faussement qu'une négociation ne peut être réussie que si l'une des parties est lésée. Son idée est que les négociations sont un jeu à somme nulle. En conséquence, l'acteur en déduit qu'il est en train de se faire duper. Cela le porte à restreindre ses concessions.
- 42 On voit ici un effet particulièrement contre-productif du fait que tout comportement d'autrui en situation d'interaction « à la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication » (Watzlawick *et al*, 1967). L'on peut difficilement s'empêcher d'interpréter le comportement d'autrui.

Conclusions

- 43 Il ressort de notre analyse que le comportement non coopératif de l'acteur provient – au moins en partie – d'une tendance qui semble profondément ancrée chez l'être humain : celle qui consiste à vouloir maximiser la différence de gain relative entre soi et les autres. Une telle inclination repose sur une comparaison implicite avec autrui, et transparaît tout au long de l'interaction à travers la manière dont nous percevons les comportements de notre interlocuteur.
- 44 En ce sens, la non coopération s'expliquerait moins par l'absence d'équité ou la rationalité instrumentale que par *l'envie* de l'acteur : par le sentiment individuel négatif que peut causer
- 45 à l'image de soi est moindre ; (2) s'il n'y a pas de tiers, le risque est moins grand que ne se forme sur mon compte une réputation de « personne qui cède », laquelle me mettrait en moins bonne position dans des négociations futures avec d'autres parties, en les encourageant à plus de dureté à mon égard ;
- 46 – D'autre part, l'existence de précédents : si l'acteur a conscience d'exemples de coopération dans des cas similaires, alors il aura plus tendance à réfléchir aux conséquences positives de la coopération, à savoir un meilleur gain pour l'ensemble des parties. En conséquence, l'exemple de coopérations ayant réussi est susceptible

d'encourager la coopération. Ainsi, si autrui nous fait entrevoir l'intérêt de la coopération par des exemples passés ayant réussi, alors nous aurons plus facilement tendance à coopérer. Cela est sans doute dû au fait que, comme le souligne la psychologie cognitive (Nisbett *et al*, 1982), les exemples concrets, précis, vivants, factuels sont facilement mémorisés par le sujet et revêtent une plus grande charge émotionnelle pour lui. Dans les négociations, un exemple est souvent plus persuasif que le raisonnement.

Facteurs relevant de l'environnement

- 47 Au-delà des facteurs influant sur la moralité ou la psychologie de l'individu, les facteurs relevant de l'environnement sont susceptibles d'expliquer l'apparition de relations coopératives. Quoiqu'exogènes à l'individu, ces facteurs influent sur son comportement.

Le poids du futur

- 48 Le facteur qui joue ici le plus⁷ est probablement le poids du futur (voir Axelrod, 1992 ; Dierickx, 1991). La longueur des relations, l'ombre que projette l'avenir sur le présent, ou la répétition de transactions avec le même interlocuteur encouragent l'établissement de la coopération. Elles entraînent en effet une modification des gains pour les acteurs : il ne s'agit plus de perdre une fois si l'on ne coopère pas, mais un nombre répété de fois. Dans une négociation, si je ne coopère pas avec mon interlocuteur et si je n'aurai plus jamais affaire à lui par la suite, alors je n'ai pas de raison de craindre d'éventuelles représailles de sa part. Mais si, d'une manière ou d'une autre, je suis amené à interagir de nouveau avec lui, alors je peux craindre qu'il ne se laisse pas flouer une seconde fois : il sera sur ses gardes ; une escalade non coopérative risque de se créer ; le coût de la non-coopération augmente. Comme le note Axelrod (1992), on ne peut s'abstraire des effets directs et indirects de nos choix dans une interaction : à l'effet direct – la conséquence immédiate de notre décision – s'ajoutent les effets secondaires – la réaction punitive de l'interlocuteur la fois d'après –, et tertiaire – le risque que ne se déclenche une série sans fin d'actions non coopératives, se répondant de part en part. En somme, le fait de se retrouver dans une interaction continue avec quelqu'un engage fortement à coopérer avec lui. À cet égard, il n'est sans doute pas accidentel que les industries où les accords de coopération inter-organisationnels se soient historiquement le plus développés soient celles où les acteurs raisonnent le plus à long terme. Par exemple, plus de 70 % du chiffre d'affaires d'une firme comme l'Aérospatiale est réalisé à travers des coopérations industrielles (Airbus, Eurocopter, Euromissiles), tandis que, dans l'industrie aérospatiale, la longueur des cycles de recherche, de développement et de production impose de raisonner à vingt ans.

La stabilité des interlocuteurs dans l'organisation

- 49 À l'inverse, quand la fin d'une relation est anticipée, l'incitation à coopérer se réduit puisque la capacité punitive du partenaire disparaît et/ou que le gain généré par une coopération mutuelle (et continue) diminue relativement par rapport au gain que génère la non coopération. Au niveau des organisations, on peut déduire deux conséquences de cela.
- 50 En premier lieu, la stabilité des personnes au sein d'une organisation facilite l'établissement de relations de coopération, à l'intérieur de cette organisation comme

avec les partenaires extérieurs. Si les interlocuteurs changent fréquemment, alors les relations se nouent plus difficilement, non pas seulement parce que les acteurs, subjectivement, préfèrent traiter avec une seule personne (il faut du temps pour que la confiance s'instaure), mais aussi parce que, objectivement, l'horizon temporel de chaque relation inter individuelle tend à diminuer. Prenons un exemple, celui d'une grande entreprise californienne d'informatique, dans laquelle l'auteur a travaillé. Cette entreprise est réputée pour l'excellente gestion de ses ressources humaines, qui permet à chaque employé de changer fréquemment de poste, tous les 2-3 ans environ, y compris latéralement en découvrant de nouvelles fonctions de l'entreprise. Cela entretient une forte motivation chez les employés. Mais le prix de cette souplesse est une certaine « désorganisation », dont l'impact se mesure dans les relations avec les partenaires extérieurs. Ainsi, les clients ont manifesté plusieurs fois leur insatisfaction face à « l'incessante rotation des cadres commerciaux ». Ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas compter sur la présence, ni sur la continuité de leurs interlocuteurs commerciaux. Ils sont mécontents de devoir à chaque fois faire l'effort de réapprendre à connaître leur interlocuteur, lequel perd lui aussi énormément de temps à comprendre les rouages de l'organisation interne du client. De fait, les clients ont pris l'habitude, lorsqu'un nouveau commercial prend ses fonctions, de lui poser ironiquement la question : « Combien de temps allez-vous rester ? ». Concrètement, l'effet de cela est que cette entreprise a en 1997 et 1998 perdu plusieurs contrats commerciaux avec de grands clients historiques. Pour le client, ce qui compte, ce sont les relations entre les individus, non entre les organisations. Un individu est plus fidèle à un autre, qu'à une organisation qu'il perçoit comme impersonnelle. Si son interlocuteur ne lui est pas fidèle, alors l'acteur n'a plus de raisons de l'être.

- 51 En second lieu, on comprend mieux le rôle des interfaces dans les organisations. L'interface permet d'assurer une continuité d'interlocuteurs dans une situation où la complexité des négociations requiert à la fois un grand nombre et une fluidité d'interlocuteurs dans le temps. Donnons-en une illustration. La grande majorité des firmes de biens d'équipement (trains, centrales, etc.) maintiennent à l'étranger des bureaux permanents de représentation, même quand ceux-ci ont une fonction redondante dans l'organisation, et n'ont donc pas d'utilité directe. En effet, l'organisation de la plupart des firmes est aujourd'hui décentralisée : elles sont organisées en divisions ou centres de profit autonomes, suivant les lignes de produits. En conséquence, chaque entité a ses propres responsables export, chargés de négocier les contrats à l'étranger. Pourquoi alors entretenir des bureaux permanents ? Une explication que l'on peut donner est que ces bureaux implantés localement permettent l'instauration d'une relation permanente avec les interlocuteurs locaux, même si le pouvoir de décision dont ils disposent est réduit par rapport aux personnels opérationnels des divisions. Leur fonction est en fait purement relationnelle. Face au va-et-vient des responsables export de chaque division, qui viennent chacun pour négocier un projet ponctuel dans le pays – souvent lors de missions courtes ne dépassant pas 2 ou 3 semaines –, le bureau local permet une stabilité de l'interlocuteur aux yeux de l'autochtone. Il représente à la fois une mémoire des négociations passées, une vision des intérêts globaux de la société par delà les intérêts de chaque division, mais surtout une capacité à régler les problèmes pour l'interlocuteur extérieur à l'organisation. L'interlocuteur autochtone sait que, si je suis dans une relation continue avec lui, la tentation de ne pas l'aider en cas de problèmes (concrètement, si des difficultés surviennent dans le suivi du contrat, ou le service après-vente) est moins forte.

- 52 Dans cette mesure, une négociation inter-organisationnelle réussie implique une succession de négociations inter individuelles, entre une série d'intermédiaires ayant chacun l'habitude de traiter l'un avec l'autre. Car les négociations s'inscrivent alors dans des relations plus stables que celles qui auraient lien directement entre chacune des extrémités de la chaîne, sans la présence d'intermédiaires. Comme le souligne Pruitt (1994), plus grande est la distance – physique, culturelle, en terme d'intérêts, etc. – entre des individus d'organisations différentes, plus longue sera la chaîne d'intermédiaires nécessaires entre eux : le succès de la négociation dépend de la qualité des relations liant les intermédiaires à chaque point de la chaîne.

Conjecture à l'échelle de la société

- 53 En somme, la stabilité des interlocuteurs engendre une plus grande coopération aux niveaux interindividuel et inter-organisationnel. On peut supposer qu'elle l'engendre également à l'échelle macrologique de la société. C'est en ce sens que l'on pourrait interpréter le concept de « persona ficta » royale, utilisé par les monarchies de l'Europe médiévale pour légitimer leur pouvoir. Selon Kantorowicz (1957), le monarque absolu possède deux corps : un corps physique – sa personne privée – ; et un corps politique – la fiction politique qu'il incarne –. S'il est mortel en tant qu'individu particulier, le roi ne meurt jamais en sa capacité politique. Il a également le don d'ubiquité : aux yeux de la loi, le roi est toujours présent dans les tribunaux, même s'il ne peut pas rendre personnellement la justice. Nous pouvons conjecturer que cela reflète précisément l'importance de la stabilité de l'interlocuteur pour la coopération. À double titre :
- 54 – Si le roi ne meurt jamais, alors ses sujets se trouvent avec lui non dans une interaction ponctuelle, mais dans une relation continue. S'ils s'avèrent déloyaux à l'égard d'un roi, son successeur – en tant que personne royale – ne manquera pas d'exercer des représailles.
- 55 – Si le roi est toujours présent, alors il constitue l'intermédiaire, le chaînon indispensable pour assurer la cohésion du corps social entre les éléments éphémères de la société.

Conclusion

- 56 En nous fondant à la fois sur des expérimentations de négociation, de théorie des jeux et de psychologie sociale, ainsi que des observations empiriques, nous nous sommes efforcés de mettre en relief :
- 57 1. la tendance à nous comparer à autrui, sous-jacente aux comportements non coopératifs, et qui se manifeste en négociation tant dans la recherche de gain que l'interprétation des comportements d'autrui ;
- 58 2. les facteurs qui nous semblent le plus à même d'expliquer l'apparition de la coopération dans les relations de négociation, notamment la stabilité des interlocuteurs dans et entre les organisations.
- 59 À travers cette élaboration, nous serions heureux d'avoir pu susciter la réflexion du lecteur. Car l'émergence de la coopération est encore une étude jeune, sujette à interrogations.

- 60 Elle mériterait d'autres développements et approfondissements pour enrichir et poursuivre l'analyse. Parmi les développements et les approfondissements possibles, on peut souligner l'intérêt pour la recherche de l'étude :
- 61 1. des raisons qui poussent l'individu à faire confiance à autrui *alors qu'il ne le connaît pas encore*, ni en personne, ni à travers sa réputation ;
- 62 2. de la perception relative de l'horizon temporel à travers les cultures, pour examiner dans quelle mesure le poids du futur peut être perçu différemment suivant les interlocuteurs ;
- 63 3. enfin, de l'incertitude liée à la réaction d'autrui en cas de non coopération, en utilisant en particulier les travaux de Crozier et Friedberg (1977) concernant la manipulation de l'incertitude dans l'interaction.
- 64 C'est là la voie ouverte pour de nouvelles analyses, pour de nouvelles recherches.
-

BIBLIOGRAPHIE

ABRIC Jean-Claude, *Jeux, conflits et représentations sociales*, Aix-en-Provence, Thèse de doctorat d'État, Université de Provence, 1976.

AXELROD Robert, *Donnant-Donnant, Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992.

BAZERMAN Max, Neale Margaret, *Negotiating rationally*, New York, The Free Press, 1992.

BELLENGER Lionel, *Être constructif dans les négociations et les discussions*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1984.

BELLENGER Lionel, *La négociation*, Paris, PUF, 3^e éd., coll. Que sais-je? 1992.

BENDOR Jonathan, Kramer Roderick, Stout Suzanne, « When in Doubt...: Cooperation in a Noisy Prisoner's Dilemma », *Journal of Conflict Resolution*, 35, 1991, pp. 691-719.

BOUDON Raymond, *L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, Paris, Fayard, 1990.

BRAUDEL Fernand, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle, Le temps du monde*, Paris, Armand Colin, 1979.

CIALDINI Robert, *Influence: The psychology of persuasion*, New York, Quill/William Morrow, 1993.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

DESCHAMPS Jean-Claude, « La comparaison sociale », in DOISE Willem, DESCHAMPS Jean-Claude, MUGNY Gabriel, *Psychologie sociale expérimentale*, Paris, Armand Colin, 1991.

DIERICKX Ingemar, *Cooperation : Beyond Tit-for-Tat*, Negotiation Analysis Working Paper, Fontainebleau, Insead, 1991.

FESTINGER Leon, « A Theory of social comparison processes », *Human Relations*, 7, 1954, pp. 117-140.

FISHER Roger, Brown Scott, *D'une bonne relation à une négociation réussie*, Paris, Seuil, 1991.

FISHER Roger, Ury William, *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1982.

- GIRARD René, *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset, 1961.
- GORDON Thomas, *Cadres et dirigeants efficaces*, Paris, Belfond, 1980.
- GUTH Werner, SCHMITTBERGER Rolf, SCHWARZE Bernd, « An Experimental analysis of ultimatum bargainings *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3,1982, pp. 367-388.
- KANT Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, 1785, Paris, Delagrave.
- KANTOROWICZ Ernst, *The King's two bodies. A Study in Medieval Political Theology*, Princeton, Princeton University Press, 1957.
- LARRICK Richard, BLOUNT Sally, « Social context in tacit bargaining games. Consequences for perceptions of affinity and cooperative behavior », in *Negotiation as a social process*, éd. Kramer Roderick, Messick David, Sage, 1995.
- LEYENS Jacques-Philippe, *Psychologie sociale*, Bruxelles, Mardaga, 1977.
- MAUSS Marcel, Essai sur le Don, « Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année Sociologique*, 1923, repris dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1950.
- MEAD Margaret, *Cooperation and competition among primitive peoples*, New York, McGraw Hill, 1937.
- MOSCOVICI Serge, *Psychologie sociale des relations à autrui*, Paris, Nathan, 1994.
- MURNIGHAN Keith, PILLUTLA Madan, « Fairness versus self-interest: asymmetric moral imperatives in ultimatum bargainings in *Negotiation as a social process*, éd. Kramer Roderick, Messick David, Sage, 1995.
- NALEBUFF Barry, Brandenburger Adam, *Coopetition*, Londres, Harper Collins, 1997.
- NEUVILLE Jean-Philippe, « La tentation opportuniste, Figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel », *Revue Française de Sociologie*, n° 39-1, 1998, pp. 71-103.
- NIERENBERG Gerard, *The art of negotiating*, New York, Hawthorn Books, 1968.
- NISBETT Richard, et Alii, « Popular induction: Information is not necessarily informative », in *judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, éd. Kahneman Daniel, Slovic Paul, Tversky Amos, Cambridge University Press, 1982, pp. 101-116.
- PRUITT Dean, *Negotiation behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- PRUITT Dean, « Achieving integrative agreements », in *Negotiating in Organizations*, éd. Bazerman Max, Lewicki Roy, Beverly Hills, Sage, 1983.
- PRUITT Dean, « Negotiation between Organizations: a Branching Chain Model », *Negotiation journal*, 10,1994, pp. 217-230.
- RAIFFA Howard, *The art and science of negotiation*, Boston, Harvard University Press, 1982.
- RAWLS John, *Théorie de la justice*, 1971, Paris, trad. fr. Seuil, 1987.
- REYNAUD Jean-Daniel, « Le système et la règle », in *Les systèmes de relations professionnelles, Examen critique d'une théorie*, dir. Reynaud Jean-Daniel et Alii, Paris, Éditions du CNRS, 1990. Rogers Carl, *Client-centered Therapy, current practice, implications, and theory*, Boston, Houghton Mifflin, 1951.
- SHERIF Muzafer, *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*, Boston, Houghton Mifflin, 1966.

SINACEUR Marwan, THIBIERGE Christophe, « La valorisation économique des firmes pharmaceutiques : théorie et applications pratiques », *Cahiers de Recherche de l'ESCP*, n° 112, 1996, pp. 1-87.

SMITH Adam, *Theory of moral sentiments*, 1759, Indianapolis, West, 1969.

SPINOZA Baruch, *Éthique*, 3^e partie, Paris, Garnier-flammarion, 1677.

TAJFEL Henri, et Alii, « Catégorisation sociale et comportements intergroupes », in *Expériences entre groupes*, éd. Willem Doise, Mouton, 1979, pp. 121-149.

VON NEUMANN John, Morgenstern Oskar, *Theory of games and economic behavior*, Princeton, Princeton University Press, 1944.

WALTON Richard, MCKERSIE Robert, *A behavioral Theory of labor negotiations, An analysis of a social interaction system*. New York, McGraw Hill, 1965.

WATZLAWICK Paul, HELMICK-Beavin Janet, Jackson Don, *Une logique de la communication*, 1967, Paris, trad. fr. Seuil, 1972.

NOTES

1. Une littérature abondante souligne les implications de cela pour l'acteur en termes de communication interindividuelle. Afin de ne pas surcharger le lecteur, citons seulement : Gordon (1980) pour le modèle de « négociation sans perdant » ; Bellenger (1984, 1992) et son modèle original de « négociation constructive » ; Nierenberg (1968, chapitre 3) qui met l'accent sur la compréhension d'autrui ; Fisher et Brown (1991) concernant les attitudes nécessaires à l'établissement et la gestion de relations continues avec les autres. Toutes ces approches, d'une manière ou d'une autre, montrent que la satisfaction des parties est l'un des critères de mesure de la réussite des négociations – outre l'atteinte d'un accord proprement dit –.
2. La théorie des jeux offre un cadre conceptuel utile pour analyser cette re-définition du jeu des acteurs. Ce dernier peut être appréhendé suivant au moins cinq éléments structuraux de l'interaction : l'identité et le nombre d'acteurs ; leurs alternatives ; leurs gains/coûts ; la simultanéité ou le séquençage de leurs décisions dans le temps ; les conditions d'information.
3. Logiquement, si un facteur A implique la non-coopération, alors la coopération implique le facteur non-A.
4. On peut caractériser un comportement non coopératif – ou « distributif » selon le terme consacré dans la littérature depuis Walton et McKersie (1965) – par deux attitudes auxquelles il se conjugue généralement : d'une part, la visée de ses gains personnels, sans prise en compte de l'ensemble des gains des acteurs ; d'autre part, une conception de la négociation relevant de l'affrontement, plutôt que de la résolution de problèmes.
5. Dans cette mesure, le négociateur ne serait pas spontanément équitable, selon une norme morale interne qui lui dicterait son comportement. Si l'on constate parfois un comportement moral chez les acteurs en situation de négociation, celui-ci ne relèverait pas d'un impératif moral catégorique au sens de Kant (1785, *Fondements de la métaphysique des mœurs*), mais bien plutôt d'un impératif hypothétique, fonction des contraintes de la situation. L'acteur agirait plus en fonction des sanctions sociales, les limites imposées par ses relations à autrui, que ce soit de fait – autrui refuse son offre –, ou de droit – un tiers jette une opprobre sur son comportement. C'est, par exemple, la menace d'une sanction (voir Reynaud, 1990) qui force les individus à coopérer dans la vie sociale.

6. Entre 53 % et 80 % des sujets refusent l'offre dans ces conditions. La proportion varie notamment suivant l'âge des sujets, la nature du bien considéré, le montant total à répartir, et le fait de connaître celui-ci avec plus ou moins de certitude.

7. D'autres facteurs influent sur le comportement de l'individu en matière de coopération, mais leur portée est moindre. Citons en particulier :

- Dans les négociations complexes, la plus ou moins grande difficulté de l'acteur à interpréter les comportements de l'autre comme étant coopératifs (Bendor et al., 1991). Par exemple, les différences interculturelles introduisent une opacité dans la communication entre les acteurs. Elles peuvent rendre la compréhension des comportements plus trouble, ou du moins équivoque. Ainsi, ce qui sera compris comme un geste manifestant une volonté de coopérer dans une culture, pourra demeurer occulté dans une autre.

- L'appartenance à un groupe commun et le contexte social. L'expérimentation (Larrick et Blount, 1995) montre que la perception que l'individu a de ses affinités avec l'autre détermine en partie le comportement coopératif. Par ailleurs, la poursuite de buts communs ou l'impression de partager des difficultés identiques (Sherif, 1966) favorisent la coopération.

- L'intérêt intrinsèque à coopérer. Ce facteur rejoint le poids du futur. Généralement, on observe en effet que l'intérêt intrinsèque à coopérer est corrélé à la longueur de la relation avec autrui, pour ce qui concerne en tout cas les négociations dans et entre les organisations.

RÉSUMÉS

Cet article se propose de contribuer à expliquer pourquoi la coopération est susceptible d'apparaître ou non dans les rapports de négociation, en adoptant l'angle de l'interaction inter individuelle. Il s'appuie sur une confrontation de travaux issus de la théorie des jeux, de la psychologie sociale expérimentale, et de la négociation. Dans la première partie, on s'attache à montrer que la tendance à se comparer à autrui est sous-jacente aux comportements non coopératifs en négociation, tant à travers l'évaluation des gains que des comportements d'autrui. La seconde partie met en évidence les facteurs le plus à même d'expliquer l'instauration de la coopération dans les négociations, notamment la stabilité des interlocuteurs entre et au sein des organisations.

This paper sets out to contribute to understanding why co-operation can emerge from negotiating relationships, by adopting the angle of interpersonal interactions. It is founded on a confrontation between studies in game theory, experimental social psychology, and negotiation. In the first part, we show that the tendency to compare with others is underlying non co-operative behaviors in negotiations, through both the assessment of the others' gain and behaviors. The second part enlightens some factors which may account for the establishment of co-operation in negotiations, notably the stability of the counterparts between and within organizations.

INDEX

Mots-clés : coopération, négociation, théorie des jeux, rationalité, comparaison sociale

AUTEUR

MARWAN SINACEUR

Marwan Sinaceur est Chargé de cours à l'École Supérieure de Commerce de Paris et au Programme Doctoral de l'École Polytechnique. Il a conduit 28 séminaires de formation à la négociation pour cadres d'entreprises et d'administrations en France, au Maroc, et en Turquie. Ses thèmes de recherche concernent la négociation, la communication interpersonnelle, la psychologie de la décision, les relations interculturelles.