

STÉPHANIE DEMOULIN

PETIT TRAITÉ
DE LA 
NÉGOCIATION
AU QUOTIDIEN

MARDAGA

STÉPHANIE DEMOULIN

PETIT TRAITÉ
DE LA 
NÉGOCIATION
AU QUOTIDIEN

MARDAGA

Stéphanie Demoulin

PETIT TRAITÉ
DE LA NÉGOCIATION
AU QUOTIDIEN

L'ouvrage de référence
pour mener (enfin) des négociations gagnantes !

MARDAGA

*À Chriss, James, Jeanne et Lynn.
Je n'aurais pu rêver d'un plus grand bonheur.*

Avertissement

Le présent ouvrage est une réédition du livre *Psychologie de la négociation. Du contrat de travail au choix des vacances* paru en mars 2014 aux éditions Mardaga. Le contenu y est similaire à la précédente édition.

Introduction

À la base, j'écris avant tout pour mes étudiants ; eux qui, depuis des années, me réclament un document destiné à accompagner les différents cours de négociation que je donne au sein de mon université. Mais ce livre, je voulais aussi qu'il puisse servir à d'autres, à tous ceux intéressés par la problématique des négociations et qui pratiquent cette activité dans leur vie quotidienne. Disant cela, je réalise que ce livre est susceptible d'intéresser tout un chacun car les négociations sont omniprésentes dans la vie. Chaque fois que vous discutez avec un étranger, votre partenaire, vos enfants, votre supérieur, vos collègues ou vos amis et que cette discussion a pour objectif d'accorder différents points de vue ou différents intérêts, vous négociez.

Sur la seule journée d'hier, j'ai négocié quatre fois. D'abord avec mes enfants qui, au saut du lit, m'ont demandé s'ils pouvaient visionner un dessin animé. Vacances obligent, j'ai cédé à leur requête mais seulement pour un film, pas deux, et uniquement après s'être habillés dans le calme. Ma deuxième négociation, je l'ai conduite en fin de matinée au vide-grenier de Bourg d'Oisans, village se situant à 50 km de Grenoble, dans la vallée de l'Oisans, au pied des montagnes enneigées. J'avais repéré une paire de skis antiques qui permettraient de donner une touche rustique et montagnarde à la décoration de notre chalet. Le

vendeur, un habitant du coin, en demandait un prix exorbitant que j'ai, comme de bien entendu, refusé de payer. Après moult discussions, nous avons finalement trouvé un accord : il a accepté de baisser son prix de 10 % et m'a accordé en prime le petit traîneau en bois qui gisait tout dépareillé à côté des skis. Et me voilà repartie, skis et traîneau dans le coffre de ma voiture, pour gravir les 21 virages légendaires qui mènent à la non moins légendaire station de l'Alpe d'Huez.

L'après-midi, j'ai relevé mon courrier électronique et j'ai eu le plaisir d'y trouver un message de l'éditrice m'annonçant que mon projet de livre était accepté et qu'elle était enthousiaste après la lecture des deux premiers chapitres que je lui avais envoyés. Ô joie ! Moi qui craignais une réaction mitigée voire négative de sa part, me voilà à discuter d'échéances et de contrat. Quand le livre sera-t-il prêt ? Combien de chapitres comportera-t-il ? À qui sera-t-il en priorité destiné ? Quelles seront les modalités du contrat ? À quel prix le livre sera-t-il vendu ? Autant de questions à propos desquelles il faut se mettre d'accord pour déterminer les réponses qui nous satisferont autant l'une que l'autre. Si chaque sujet se doit d'être discuté en son temps individuellement, l'accord porte sur une enveloppe globale, les concessions faites par l'une sur une thématique entraînant parfois un relâchement de la part de l'autre sur une problématique annexe.

À la fin de cette journée palpitante, je suis assise dans mon canapé lorsque mon téléphone portable émet un bip. Message. « Tu ne me donnes jamais de nouvelles. » Réponse : « Toi non plus. » Et vlan, l'attaque est lancée ! Reproches, contre-reproches, discussion de sourds par textos interposés. Au bout d'un moment, je prends mon courage à deux mains, compose le numéro, et entame une énième discussion sur le sujet avec ma correspondante. Son point de vue s'entrechoque avec mes arguments. Patience

et longueur de temps faisant plus que force et que rage, j'essaye de comprendre sa perspective, je lui expose la mienne, nous discutons longuement. Je finis par comprendre que si elle ne m'appelle jamais, ce n'est pas par désintérêt mais parce qu'elle n'en a pas les moyens financiers (nous n'habitons pas le même pays). Je révisé ma position. Je lui propose de laisser sonner mon téléphone chaque fois que le besoin de me parler se fait sentir ; je ne décrocherai pas, c'est moi qui la rappellerai. Ainsi nous pourrions entretenir nos liens sans que cela ne perce un trou dans son porte-monnaie.

Quatre négociations, quatre situations bien différentes par les enjeux qu'elles comportent et par les comportements qu'elles suscitent. À côté de ces épisodes directs de négociation, je participe également indirectement à toute une série d'autres négociations dont certaines sont fondamentales pour mon avenir. Ainsi, au moment où je vous parle, mes représentants syndicaux discutent avec le vice-recteur à la politique du personnel des modalités de mise en place d'un sondage sur le bien-être au travail dans mon université pendant que le recteur, lui, négocie avec le ministre de l'Enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles de l'application d'un nouveau décret visant à encourager la réorganisation de l'enseignement supérieur en pôles géographiques. À un autre niveau, les dirigeants des 27 pays de l'Union européenne (dont le Premier ministre de mon pays, Elio Di Rupo) cherchent à sceller un accord sur l'échange automatique d'informations fiscales sur les particuliers et sur l'interdiction du secret bancaire dans les quelques pays de l'Union qui le pratiquent encore.

Je vous le dis, nous négocions tout le temps et avec tout le monde. La vie est faite de négociations et souvent celles-ci sont malmenées. Tout simplement parce qu'elles ne sont

pas reconnues comme telles ou que les individus n'en maîtrisent pas toutes les ficelles. Il m'est arrivé une fois au cours de ma carrière d'enseignante de faire face à la plainte d'un étudiant qui regrettait d'avoir, dans une formation en psychologie, à suivre un cours « où on nous apprend à manipuler les autres ». J'ai failli m'étrangler. Sûrement cet étudiant n'avait-il jamais mis les pieds à mon cours car il aurait compris que ce n'est pas de cela dont je traite. Tout aussi sûrement, son opinion reflète les idées naïves qu'entretiennent les gens à propos de la négociation : négocier c'est manipuler, influencer, gagner ... ou perdre.

Tout aussi symptomatique de cette conception très « business » de la négociation, mon équipe de chercheurs et moi-même rencontrons souvent des réticences de la part des étudiants-psychologues à participer à nos études lorsque celles-ci parlent de « négociation ». Pour peu que nous remplacions le terme « négociation » par le mot « discussion », nous observons un regain d'intérêt pour nos travaux et une participation sensiblement plus enthousiaste. Après en avoir parlé avec les étudiants, nous nous sommes rendu compte, premièrement, que le mot « négociation » ne leur inspirait rien qui soit en lien avec leur formation et, secondement, que la thématique évoquait chez eux une peur de l'évaluation : si négocier c'est gagner ou perdre, alors je risque de perdre ; mon intérêt pour la psychologie et le social témoignant du fait que je n'ai ni les compétences ni la motivation pour me sortir dignement d'une situation dont les principaux enjeux sont économiques. Cette peur découle tant d'une préconception erronée de ce qu'est la négociation que d'une vision tout aussi stéréotypée et discutable de ce qu'est un psychologue.

Dans ce livre, je veux défendre deux thèses. Premièrement, j'espère pouvoir montrer que la maîtrise des processus et mécanismes sous-jacents aux négociations est

une compétence fondamentale à acquérir dans une formation en psychologie. D'abord parce que cette maîtrise participe au développement personnel des individus que nous formons. À travers elle, les étudiants apprendront à gérer nombre de situations complexes de leur propre vie. Ces situations iront de la vente ou de l'achat d'un bien à la gestion d'épisodes conflictuels en passant par le développement de nouveaux projets et l'accomplissement de certains droits ou devoirs civiques (tels que le vote). Ces situations toucheront tout aussi bien la sphère privée (gestion du cadre familial ou amical) que l'environnement professionnel (relations avec les collègues ou les supérieurs).

Ensuite, parce que les négociations sont pratiques courantes au sein même du métier de psychologue. En psychothérapie systémique, par exemple, le psychologue intervient souvent comme tierce partie dans les divergences familiales. Dans un tout autre secteur, le psychologue organisationnel, lui, est amené à gérer des conflits en milieu de travail, à discuter de salaires avec les nouvelles recrues, ou à procéder à des licenciements. Chacune de ces situations porte en elle la graine d'une négociation, d'une discussion visant à rencontrer les intérêts explicites, ou plus souvent implicites, des parties impliquées.

La deuxième thèse qu'il me tient à cœur de défendre au travers de ce livre concerne la place fondamentale qu'occupent les mécanismes psychologiques à tous les stades du processus de négociation. Toutes les négociations en cours impliquent des êtres humains. En tant que tels, ces derniers ont des comportements parfois bien différents des actions qu'entreprendraient une machine ou un ordinateur, davantage versés que sont ces derniers dans l'analyse froide et rationnelle des problèmes qui leur sont soumis. Les êtres humains, eux, poursuivent des motivations, ont des

attentes, des préjugés, des biais et des émotions. Ils analysent l'information qui leur est soumise et prennent des décisions à travers le spectre de leurs propres limites cognitives. Leurs actions fluctuent en fonction de la situation ou de leur personnalité. En somme, là où tous les ordinateurs du monde produiraient une seule et même réponse à la résolution d'une divergence d'intérêts donnée, les solutions proposées par les êtres humains à cette même divergence sont potentiellement infinies.

En mettant en avant des processus psychologiques en négociation, je prends le parti de m'éloigner de l'approche classiquement adoptée par nombre d'auteurs qui traitent du même sujet. Un rapide tour des rayonnages consacrés à la thématique chez votre libraire vous permettra de vérifier que les livres exposant les trucs et astuces pour devenir un négociateur efficace sont légion. Ces ouvrages sont souvent de très bonne facture et offrent des conseils judicieux à qui veut améliorer sa pratique. La plupart des recommandations qu'ils prodiguent sont par ailleurs basées sur des études ou recherches similaires à celles que j'évoque tout au long de ce livre. Peu d'entre eux, cependant, prennent le temps d'expliquer en profondeur le pourquoi des choses ni les raisons pour lesquelles telle démarche est potentiellement plus fructueuse que telle autre. D'autre part, les auteurs de ces livres ont généralement des approches à la fois très économiques et très prescriptives. Approche économique, d'abord, parce que souvent centrée sur la satisfaction première des intérêts personnels de type économique. Cette approche correspond à une demande réelle des lecteurs. Pour s'en rendre compte, il ne faut pas chercher bien loin. Tapez par exemple « comment bien négocier » dans un moteur de recherche et vous verrez que les premières propositions d'occurrence sont « comment bien négocier... un prix ; son salaire ; une rupture conventionnelle ; un bien immobilier ; une voiture neuve ; un crédit... »

Approche prescriptive, ensuite, parce que ces livres vous expliquent ce qu'il conviendrait de faire dans un monde idéal et qu'ils ne laissent que très peu de place à la description de ce qui se passe dans la réalité. Ce que je vous propose dans le présent livre, c'est d'abord de comprendre *comment* ça marche avant d'essayer d'appliquer ce que vous aurez appris. En ce sens, j'adopte une approche descriptive plutôt que prescriptive ; mon intention étant moins de vous dire ce que vous avez à faire que de vous expliquer comment les choses risquent de se dérouler. Ceci étant dit, je ne vous laisserai pas désemparés face à l'étendue des informations qui seront présentées. Chaque chapitre terminera par une section intitulée « en pratique » et destinée à l'application des concepts dans la réalité. Ces sections prendront la forme d'une succession de petits conseils, résumant les éléments issus du chapitre auxquels il convient de faire attention lorsqu'on négocie.

En psychologue que je suis, j'étudie les mécanismes psychologiques sous-jacents au comportement. En d'autres mots, je m'intéresse à la façon dont le comportement de l'individu est affecté par sa façon de penser, de traiter l'information, par ses émotions, sa personnalité, ou encore ses attentes. Plus spécifiquement peut-être, j'ai une formation de psychologue social expérimentaliste.

Les psychologues sociaux visent à mettre en avant l'influence du contexte, le plus souvent social, sur les individus. Au-delà de la personnalité et des caractéristiques individuelles, la situation dans laquelle nous sommes placés a un impact considérable sur les actions que nous entreprenons. L'exemple peut-être le plus parlant du rôle que joue la situation sur nos comportements est l'expérience désormais célèbre de Stanley Milgram (1963) concernant la soumission à l'autorité. Dans cette étude, Milgram montra que près de 65 % des gens étaient prêts à

administrer une décharge électrique d'une puissance de 450 volts (un choc potentiellement mortel) à un autre individu pour peu que ce comportement soit requis par une autorité perçue comme légitime. Ce taux d'obéissance atteint son maximum lorsque l'administration des chocs passe par le biais d'un tiers et chute prodigieusement lorsque l'autorité est remise en question par une autre autorité compétente. De subtils changements dans l'environnement sont donc suffisants pour produire des réponses aussi diverses que l'obéissance aveugle ou la rébellion verbale et physique face à une demande immorale et dangereuse. Ce sont ces variations environnementales, et leurs déterminants, qui intéressent les psychologues sociaux. Dans le domaine des négociations, on se demandera par exemple si le fait de faire face à un homme ou à une femme induit des changements dans le comportement des négociateurs ou si les normes mises en avant dans la situation (norme de coopération ou norme de compétition) influencent les stratégies que les individus mettent en place à la table des négociations.

Le côté expérimentaliste fait référence à la méthode scientifique utilisée dans les études. L'idée de la psychologie expérimentale est de comparer les réponses moyennes des personnes dans une situation donnée aux réponses moyennes données par d'autres individus dans une situation en tous points similaire à la première mais dans laquelle une variante a été introduite. Cette méthode, comme toute autre méthode, présente à la fois des avantages et des inconvénients. Du côté des avantages, l'expérimentation permet un contrôle des variables dont les situations plus écologiques sont dépourvues. Ainsi, si les situations de négociation à laquelle font face les participants sont toutes exactement les mêmes et que seul change le genre de l'adversaire assis de l'autre côté de la table des négociations, on peut affirmer que toute

différence de comportement observée (entre les participants faisant face à un homme et ceux faisant face à une femme) ne peut être due qu'à cette seule variable du genre. Du côté des désavantages, le contrôle absolu de l'environnement dans lequel se trouvent les participants fait dire à certains que l'expérimentation ne permet pas toujours de rendre compte de ce qui se passe dans la réalité où l'environnement est par définition extrêmement fluctuant. Tout en gardant cette limitation à l'esprit, la majorité des études auxquelles je ferai référence dans ce livre adoptent la méthodologie expérimentale, méthode qui m'est la plus familière et qui permet mieux que toute autre de tirer des inférences de causalité entre les variables d'intérêt.

Une définition et une structure

Pour comprendre la négociation et ses mécanismes, il convient avant tout d'identifier ce dont on parle. Que signifie négocier ? Que fait-on dans une négociation ? Quels sont les moments de la vie qui sont concernés par les processus de négociation ? La réponse à cette question est à la fois simple et complexe. Simple parce qu'il est facile de trouver dans la littérature des définitions opérationnelles de ce qu'est une négociation. Difficile parce que, d'une part, les négociations touchent à tant de domaines et de situations différentes qu'il n'est pas simple de rendre compte de l'ensemble de ces situations au travers d'une seule et même définition sans tomber dans un niveau de généralité problématique. D'autre part, parce que tout individu porte en lui sa propre compréhension intuitive de ce que signifie « négocier ». Or, conceptions scientifiques et conceptions naïves du concept ne se recoupent que très partiellement.

<i>Auteurs</i>	<i>Anglais</i>	<i>Français</i>
M. R. Carrell & C. Heavrin, 2008	Negotiation is a way to resolve issues without resorting to actions that hurt or destroy relationships	La négociation est une façon de résoudre des problèmes sans avoir recours à des actions qui risquent de blesser ou de détruire les relations
L. L. Thompson, 2009	Negotiation is an interpersonal decision making process necessary whenever we cannot achieve our objectives single-handedly	La négociation est un processus de décision interpersonnel nécessaire chaque fois que nous ne parvenons pas à atteindre nos objectifs par nous-mêmes
D. G. Pruitt & P. J. Carnevale, 1993	Negotiation is a discussion between two or more parties with the apparent aim of resolving a divergence of interest	La négociation est une discussion entre deux ou plusieurs parties dont l'objectif apparent est la résolution d'une divergence d'intérêts
De Dreu <i>et al.</i> , 2007	Negotiation is the communication between parties with perceived divergence of interests to reach agreement on the distribution of scarce resources, work procedure, the interpretation of facts, or some commonly held opinion or belief	La négociation est une discussion entre des parties qui perçoivent une divergence d'intérêts pour atteindre un accord sur la distribution de ressources limitées, des procédures de travail, des interprétations de faits ou sur une opinion ou une croyance générale

Tableau 1

Exemples de définitions du concept de négociation dans la littérature

Comme c'est souvent le cas dans la littérature scientifique, chaque auteur avance sa propre définition

lorsqu'il s'agit d'aborder un concept. Le concept de négociation n'échappe pas à cette règle. Le [Tableau 1](#) présente une liste de définitions qui ont été proposées. Malgré l'abondance de définitions disponibles, il est intéressant de constater que certains livres qui traitent du sujet n'offrent jamais de définition au lecteur, préférant à la définition une focalisation sur les caractéristiques définitoires communes. Personnellement, je partirai de la définition qui me semble la plus parcimonieuse, à savoir celle proposée par Pruitt et Carnevale (1993), et je lui ajouterai certains éléments essentiels de la définition de Carsten de Dreu et de ses collègues (2007) pour proposer la définition suivante : une négociation est « une discussion entre deux ou plusieurs entités interdépendantes dont le but apparent est de résoudre une divergence d'intérêt perçue ». C'est sur base de cette définition que le présent livre est structuré.

Après le [chapitre 1](#) où je présenterai certains des concepts de base nécessaires à la bonne compréhension du livre, nous entamerons une **première section centrée sur le contexte** de la négociation. Dans cette section, nous chercherons à savoir quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence de la négociation. Comme le suggère notre définition, pour qu'il y ait négociation, il faut que les parties prenantes soient inscrites dans un système d'interdépendance au sein duquel elles perçoivent une divergence d'intérêts. Le [chapitre 2](#) traitera de l'interdépendance et de la perception de divergence. Par *interdépendance*, on entend que les objectifs des parties sont reliés entre eux : les parties ont besoin les unes des autres pour satisfaire leurs besoins. C'est l'interdépendance qui permet d'envisager des concessions mutuelles pendant la négociation. La *perception d'une divergence* stipule qu'un désaccord doit exister entre les parties ou, a minima, les parties doivent percevoir qu'un désaccord existe. Ce

désaccord peut porter sur plusieurs choses. Par exemple, les protagonistes peuvent poursuivre des objectifs différents et incompatibles. Ou alors, ils poursuivent le même objectif mais cet objectif ne peut être atteint simultanément par les deux parties. Nous sommes dans le domaine de la perception. Ce qui importe c'est que les parties perçoivent une divergence, et pas qu'une divergence existe objectivement.

Notre définition de la négociation nous apprend également que les divergences portent sur les intérêts que les négociateurs poursuivent. Le [chapitre 3](#) de ce livre envisage ces intérêts sous forme de *motivations*. La palette des motivations susceptibles d'entrer en jeu dans une négociation est large. Elle inclut tant des aspects économiques que des éléments plus psychologiques, tels que la poursuite des besoins socioémotionnels. Nous différencierons également les revendications et demandes formulées par les négociateurs des motivations sous-jacentes qu'ils poursuivent réellement. Comme l'évaluation du résultat postnégociation dépend largement de l'atteinte des objectifs et de la satisfaction des motivations, le [chapitre 4](#) traitera des variables susceptibles de déterminer *le sentiment de satisfaction* des négociateurs. Encore une fois, si la satisfaction dépend en partie de l'atteinte des besoins et intérêts économiques, nous verrons qu'elle est peut-être encore davantage déterminée par des facteurs plus psychologiques liés aux besoins socioémotionnels et relationnels.

Comme l'indique la définition, le principe de base de la négociation, c'est la discussion. Pour Carrell et Heavrin (2008), la négociation offre un moyen de résoudre des problèmes sans avoir recours à des actions qui risquent de blesser ou de détruire la relation. Cela ne signifie pas qu'au travers de la négociation la relation entre les parties est

nécessairement toujours protégée. Mais à tout le moins, l'utilisation de la discussion favorise le développement d'un accord acceptable par toutes les parties, chacune ayant son mot à dire. La **deuxième section de ce livre traite de la tournure que prennent ou que peuvent prendre ces discussions**. Les discussions font intervenir des variables cognitives et des variables émotionnelles. Le [chapitre 5](#) parlera des aspects les plus cognitifs. Dans ce chapitre, je centrerai l'analyse sur l'importance de *l'information* en négociation. Nous parlerons de la collecte d'information, du traitement de l'information collectée et du partage d'information entre les parties. Nous verrons que, loin d'être complètement rationnelles et objectives, les stratégies de collecte et de traitement de l'information sont soumises à une série de biais cognitifs qui en perturbent le bon fonctionnement. Ensuite, nous aborderons les facteurs favorisant le partage d'information entre les parties, tels que la confiance et les normes de réciprocité. Le [chapitre 6](#) traitera *des stratégies et des tactiques* qui sont mises en place à la table des négociations. Nous verrons que ces stratégies dépendent de plusieurs facteurs comme la motivation, la personnalité ou le pouvoir dont disposent les individus. Ensuite nous mettrons en évidence les deux grandes tâches auxquelles sont confrontés les négociateurs, à savoir l'influence de l'autre et la découverte de solutions créatives. Enfin, le [chapitre 7](#) sera dédié au rôle que jouent les *émotions en négociation*. Cette perspective émotionnelle du processus est relativement récente dans un domaine qui, pendant des décennies, a plutôt été monopolisé par les approches économiques et rationnelles. Ce chapitre nous apprendra que les émotions influencent aussi bien les réactions de la personne qui les ressent que le comportement de l'adversaire.

La troisième et dernière section du livre sera consacrée à l'étude de diverses situations

particulières. Dans le [chapitre 8](#) du livre, nous tenterons de comprendre comment *le genre* des négociateurs est susceptible de modérer leur comportement à la table des négociations. La question du genre a fait l'objet de nombreuses recherches et c'est pourquoi j'ai décidé de la traiter dans un chapitre spécifique. Traditionnellement, quand les chercheurs parlaient de différences de genre en négociation, ils cherchaient avant tout à savoir qui, des hommes ou des femmes, déploie les comportements de négociation les plus efficaces. Nous verrons dans ce chapitre que la réponse à cette question est moins simple qu'il y paraît au premier abord. Les différences de genre seront abordées sous trois aspects : les différences de comportement, les différences dans le traitement des personnes et les différences situationnelles. Ensuite, nous envisagerons les explications théoriques qui ont été proposées pour rendre compte de ces différences avant de nous attarder sur les moyens dont les négociateurs disposent pour annuler ou atténuer ces effets.

Les négociations les plus courantes sont de type interpersonnel. Peut-être devrais-je dire : les négociations les plus couramment étudiées et répertoriées dans les livres sont les négociations interpersonnelles, celles qui impliquent deux ou plusieurs individus. Les négociations entre conjoints ou entre amis, les transactions commerciales entre un vendeur et un acheteur, les discussions entre les deux partenaires d'un projet collaboratif sont toutes des instances de négociations interpersonnelles. Le [chapitre 9](#) sera consacré aux *négociations représentatives*. Les négociations représentatives sont des négociations où des parties aux intérêts divergents décident de déléguer le processus de négociation à des agents, des représentants. La représentation est assez fréquente en situations intergroupes, c'est pourquoi les phénomènes intergroupes prendront une certaine place dans ce chapitre. Néanmoins,

la représentation est également souvent envisagée dans les situations d'interdépendance interpersonnelle. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un propriétaire délègue la vente de sa maison à un agent immobilier ou lorsqu'un couple en instance de divorce fait appel à des avocats pour la gestion du conflit. Nous commencerons par nous demander quand les parties décident de faire appel à un agent pour les représenter. Puis, nous envisagerons les différentes phases par lesquelles les personnes ou les groupes qui se font représenter doivent passer avant d'envoyer leur agent à la table des négociations. Enfin, nous changerons de perspective et nous nous placerons du côté de l'agent qui négocie pour comprendre en quoi le rôle représentatif est susceptible d'impacter le comportement de la personne qui négocie.

Nous terminerons cette section par le [chapitre 10](#) qui s'intéresse aux *coalitions* dans les négociations multipartites. Lorsque les négociations impliquent plus d'un négociateur, une partie des membres de la discussion ont l'occasion de se rassembler en sous-groupes afin de peser un poids plus important dans les décisions qui sont prises. Le chapitre traitera aussi bien de la formation des coalitions que de la façon dont les membres coalisés se répartissent les gains engrangés. Nous verrons que les coalitions sont des systèmes d'exclusion mais envisagerons également les situations où les négociateurs sont réticents à l'exclusion et préfèrent continuer à travailler dans un système qui inclut l'ensemble des membres.

Chapitre 1

Les incontournables de la négociation

Avant d'entrer au cœur des mécanismes psychologiques qui orientent la perception de la négociation et son déroulement, il est utile de nous familiariser avec quelques notions de base. Dans ce chapitre, je parlerai d'abord de la structure des négociations. Que la négociation porte sur une transaction financière, sur la gestion d'un conflit ou sur la création d'un nouveau projet, vous devrez invariablement prendre en compte des éléments tels que le point d'aspiration, le point de réserve, les solutions de rechange et la première offre. Ces éléments agissent comme points de référence par rapport auxquels les offres mises sur la table en cours de négociation sont comparées. Nous verrons que parfois ces points de référence jouent un rôle d'ancrage : ils servent de point de départ aux discussions et toute offre subséquente est ajustée par rapport à cet ancrage. Nous focaliserons nos discussions sur la première offre, point d'ancrage par excellence. Pour terminer ce chapitre, nous aborderons succinctement la distinction souvent faite entre négociations distributives et intégratives.

La vieille coccinelle de Chris vient de rendre l'âme : le voilà sans voiture. C'est ennuyeux car Chris a besoin d'un véhicule pour se rendre chaque jour à son travail. Comme Chris est un passionné de voitures anciennes et que, jusqu'à aujourd'hui, sa chère coccinelle ne lui avait jamais fait défaut, il décide d'acquérir un modèle similaire. Après quelques recherches infructueuses sur la toile, il finit par repérer une annonce dans le journal local de sa région. L'objet de sa convoitise est, semble-t-il, en parfait état et d'une couleur jaune citron à faire pâlir d'envie le soleil. Chris décide de prendre contact avec le vendeur, un dénommé Johan.

Johan a hérité la voiture de ses grands-parents. Comme il n'en a pas l'utilité, il a décidé de la vendre. Plusieurs clients potentiels l'ont déjà contacté, mais il n'a encore reçu aucune offre ferme. Lors d'une première rencontre, Johan a discerné un intérêt évident pour la voiture dans les yeux de Chris. Ils se sont donné rendez-vous au café du coin pour discuter du prix et donc : négocier. En négociateurs avertis, tant Johan que Chris ont passé un certain temps à se préparer pour l'entrevue.

C'est sur base de cet exemple que nous allons travailler dans la section qui suit. J'ai sciemment choisi un exemple simple basé sur une situation de transaction afin de faciliter la compréhension. Mais j'insiste sur le fait que les éléments dont nous allons parler s'appliquent tout aussi bien et sont tout aussi importants à considérer dans d'autres types de négociations telles que les négociations en cas de conflit ou la création d'un projet commun.

Les points clés de toute négociation

Comme tout domaine d'investigation scientifique, le champ de la négociation possède un vocabulaire qui lui est

propre. Dans la phase préparatoire, les négociateurs doivent déterminer cinq éléments : le point d'aspiration, les solutions de rechange possibles dont celle qu'on appelle la Mesore, le point de réserve et la première offre (tous ces éléments sont représentés dans la [Figure 1](#)). Ces éléments représentent des points de référence (Blount, Thomas-Hunt, & Neale, 1996). Cette dénomination tient au fait que ces points servent aux négociateurs de références par rapport auxquelles ils peuvent comparer les propositions qui sont posées sur la table. Ces quatre points de référence sont internes à la négociation. D'autres points de référence existent : des référents externes à la négociation comme notamment le prix du marché ou le prix payé pour un objet similaire dans d'autres circonstances ou par quelqu'un d'autre.

La première chose que Chris et Johan vont identifier s'appelle le **point d'aspiration**. Le point d'aspiration correspond au meilleur résultat que les négociateurs peuvent raisonnablement espérer (Blount, White & Neale, 1991). Ce meilleur résultat dépend des motivations, intérêts et buts que les négociateurs poursuivent. Dans l'exemple qui nous occupe, et plus généralement dans les transactions de ce type, les points d'aspiration sont avant tout définis d'un point de vue financier. Cela ne signifie pas que le critère financier ou économique soit le seul facteur déterminant des aspirations (voir le [chapitre 3](#) sur la motivation pour une discussion approfondie à ce sujet). Du point de vue de Chris, par exemple, le critère temporel a également son importance. Étant dépendant de sa voiture pour aller travailler, Chris ne peut se permettre d'attendre longtemps avant de trouver une solution pour ses déplacements. Mais simplifions les choses pour le moment et concentrons-nous uniquement sur la question du prix de vente de la voiture.

En cas de transaction financière, les aspirations des parties sont en opposition fondamentale les unes avec les autres. Alors que le vendeur rêve d'obtenir un prix élevé pour son bien, l'acheteur, lui, vise à dépenser le moins d'argent possible. Après des recherches entreprises sur le marché de l'automobile, Johan estime qu'une voiture de ce type devrait se vendre entre 7 000 et 10 000 €. Étant donné l'état de bonne conservation de la voiture (son grand-père bichonnait ce qu'il considérait comme son enfant), Johan aspire à en obtenir un bon prix, il fixe son point d'aspiration à 9 500 €. Chris s'est également renseigné sur le prix de vente actuel de voitures similaires (pour rappel : entre 7 000 et 10 000 €). Il a bien conscience que la coccinelle qu'il a vue est en parfait état et qu'il devra probablement déboursier une somme assez conséquente s'il désire l'obtenir. Néanmoins, il compte sur ses qualités de négociateur pour arriver à tirer le prix de vente vers le bas : il espère ne pas devoir dépenser plus de 8 000 €.

Le point d'aspiration fixé, le deuxième élément à prendre en considération par les parties, ce sont **les solutions de rechange**. Les solutions de rechange sont les différentes options que le négociateur possède en dehors de la négociation actuelle. Il existe toujours au moins une solution de rechange à toute négociation : celle de ne pas conclure d'accord. Parfois, plusieurs solutions de rechange sont disponibles simultanément. Johan a peut-être reçu une proposition d'achat à 9 000 € pour sa voiture et Chris peut avoir vu une coccinelle similaire dont le prix de vente affiché est de 8 500 €. Les solutions de rechange sont importantes car elles participent à l'accroissement du pouvoir dont le négociateur dispose. C'est la loi de l'offre et de la demande. En période de crise économique, par exemple, lorsque beaucoup de personnes sont au chômage, le pouvoir des entreprises dans les négociations salariales est substantiel : une nouvelle recrue qui se montrerait trop exigeante en

termes de salaire serait vite remplacée par l'un des nombreux autres prétendants qui convoitent son poste. *A contrario*, une personne qui possède une expertise dans un domaine en pénurie de main-d'œuvre disposera de plusieurs options entre lesquelles choisir pour se faire engager et, de ce fait, bénéficiera d'un pouvoir de négociation élevé qui lui permettra d'aménager à sa guise son temps de travail ou de réclamer des compensations financières importantes.

Robin Pinkley, Margaret Neale, et Rebecca Bennett (1994) ont évalué l'impact des solutions de rechange sur les résultats que les négociateurs peuvent espérer. Ces auteurs ont montré que l'existence de solutions de rechange et, qui plus est, de solutions de rechange attractives augmentent tant les résultats de celui qui les possède que les résultats cumulés des deux négociateurs. Par ailleurs, plus la solution de rechange d'un négociateur est attractive comparée à la solution de rechange de son adversaire, plus ce négociateur sera en mesure d'obtenir de meilleurs résultats en comparaison avec les résultats de son adversaire.

Bien connaître ses diverses solutions de rechange est donc précieux en situation de négociation parce que le pouvoir que celles-ci procurent augmente les bénéfices qu'un négociateur peut obtenir. Les chercheurs préconisent par ailleurs de considérer les solutions de rechange d'un point de vue dynamique plutôt que statique (par exemple, Thompson, 2009) : les négociateurs doivent chercher à les améliorer en cours de négociation. Non seulement le nombre d'options alternatives que possède une partie est susceptible de varier en cours de négociation (Chris repère une autre coccinelle à vendre en se promenant dans son quartier ; Johan reçoit l'appel d'un nouveau client potentiel), mais en plus, l'attractivité même des solutions de rechange est variable dans le temps, notamment en fonction des conditions du marché (rappelezvous l'exemple ci-dessus de

la recherche d'emploi en situation de crise économique ou de pénurie d'experts).

L'importance des solutions de rechange comme facteur déterminant de la distribution du pouvoir entre les parties a mené beaucoup d'auteurs à recommander une recherche active des solutions de rechange avant et pendant le cours de la négociation. Mais quel impact a réellement la recherche active de solutions de rechange sur la relation en cours ? C'est la question que se sont récemment posée Deepak Malhotra et Francesca Gino (2011). Pour ces auteurs, l'investissement en temps et en énergie placé par les négociateurs dans la recherche d'options extérieures à la négociation correspond à des fonds perdus. Ces investissements irrécupérables risquent de produire des ressentis négatifs que le négociateur cherchera à compenser dans la relation elle-même. Ainsi, le négociateur se vivra en droit de réclamer davantage de choses (pour compenser ses investissements), élèvera ses aspirations et s'engagera dans un plus grand nombre de comportements opportunistes destinés à rencontrer ses attentes. En somme, les négociateurs qui investissent dans la recherche de solutions de rechange revendiqueront davantage dans la négociation, et ce, quelle que soit la qualité des solutions de rechange dont ils disposent.

Parmi toutes les solutions de rechange possibles, il en est une dont l'importance est cruciale. On l'appelle la MeSoRe, acronyme pour **Meilleure Solution de Rechange** (le terme anglais est BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement, Fisher & Ury, 1981). La Mesore représente la solution de rechange la plus attractive du point de vue du négociateur. C'est, en quelque sorte, l'option qu'il sera forcé de suivre si un accord n'intervient pas avec son interlocuteur actuel. D'un point de vue rationnel, les négociateurs devraient être désireux d'accepter toute proposition objectivement supérieure à leur Mesore (et donc

de rejeter la Mesore) et de rejeter tout accord dont les termes sont moins satisfaisants que la Mesore (et donc d'accepter la Mesore). Dans notre exemple où Johan a reçu une proposition de la part d'un autre client potentiel, sa Mesore se situe à 9 000 €, c'est le prix qu'il obtiendra de sa voiture s'il n'arrive pas à conclure la négociation avec Chris.

La Mesore est importante car elle est directement liée au point de réserve du négociateur. Le point de réserve est le point au-delà duquel le négociateur préfère avorter la négociation plutôt que de signer l'accord. C'est la limite qu'il se fixe. Le point de réserve peut mais ne doit pas forcément être égal à la Mesore. Tout dépend des motivations réelles que l'individu poursuit au travers de la négociation. D'un point de vue purement économique et sachant que Johan a reçu une proposition pour sa voiture de 9 000 €, on pourrait penser qu'il fixera son point de réserve à 9 000 € (à l'endroit où se situe sa Mesore). Mais il est également possible que les motivations de Johan ne soient pas uniquement d'ordre financier. Il est peut-être particulièrement attaché à cette voiture qu'il a héritée de ses grands-parents et soucieux de la céder à un futur propriétaire qui en prendra soin (voir, dans le [chapitre 3](#) sur la motivation, les effets de possession et de dotation). Pour peu que la tête du client aux 9 000 € ne lui revienne pas, ces considérations psychologiques annexes pourraient mener Johan à placer son point de réserve à 8 500 € à la condition expresse qu'une telle offre soit émise par un client qui lui inspire confiance. Chris, de son côté, a fait le point sur ses finances et, au regard de la solution de rechange dont il dispose, estime qu'il ne serait pas raisonnable de dépasser un prix d'achat de 9 500 € ; il en fait son point de réserve.

Le point de réserve sert à deux choses. Premièrement, il offre au négociateur un point de référence objectif par rapport auquel il peut évaluer les propositions qui lui sont

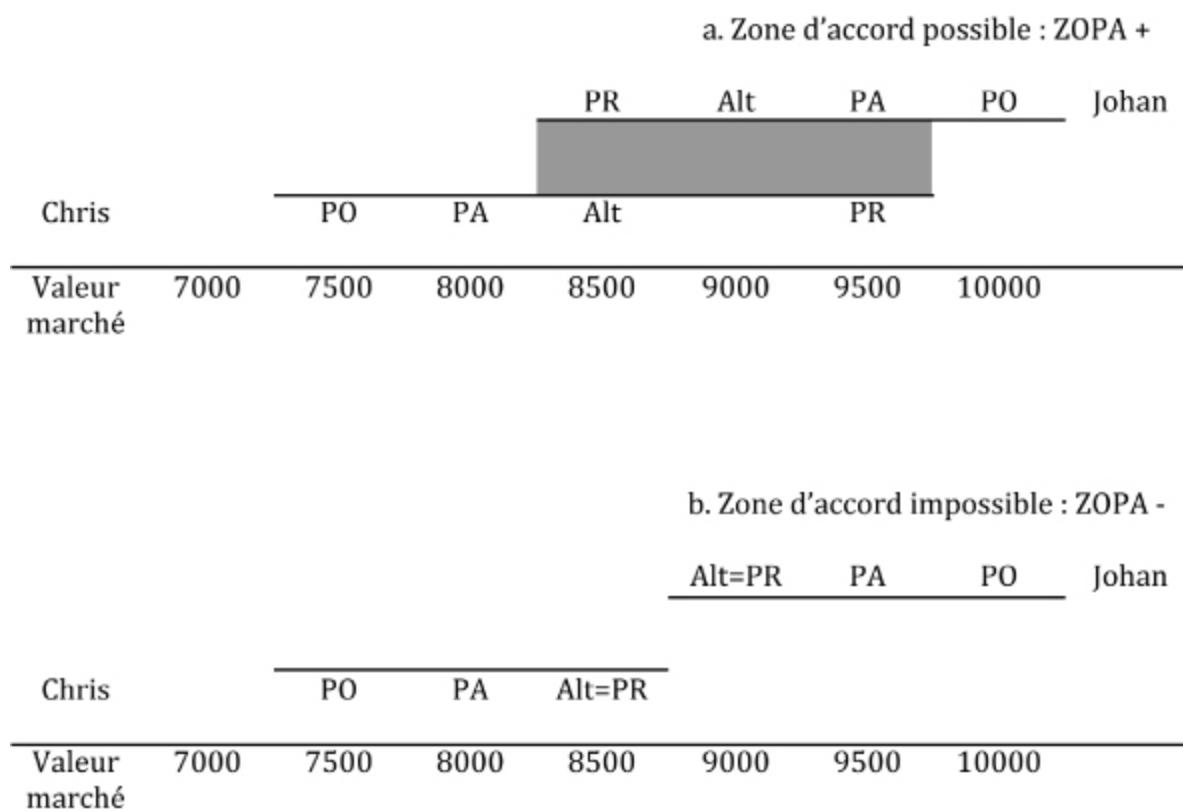
faites. Toute proposition supérieure à son point de réserve étant considérée comme potentiellement acceptable et toute proposition inférieure étant obligatoirement à rejeter. Deuxièmement, le point de réserve représente un garde-fou par rapport au processus d'escalade de l'engagement. L'escalade de l'engagement fait référence au fait que, lorsqu'un premier investissement est suivi par un échec, les individus ne parviennent pas à faire le deuil de cet investissement perdu et justifient leurs décisions antérieures en augmentant plus encore leurs investissements subséquents au lieu d'abandonner ce qui, rationnellement parlant, est voué à l'échec. C'est ce qui se passe, par exemple, dans les ventes aux enchères où, lorsqu'un participant voit une autre personne surenchérir sur sa proposition, l'individu ressent le besoin de justifier son investissement en temps et en énergie en surenchérissant, le poussant parfois même au-delà de ses limites (Ku, Malhotra, & Murnighan, 2005). Dans ce cadre, le point de réserve est un allié essentiel pour canaliser le comportement irrationnel. Il permet d'éviter ce que les chercheurs appellent la malédiction du gagnant (Thaler, 1992) : lorsque le gagnant d'une vente aux enchères finit par payer plus cher l'objet que sa valeur de marché et en vient à regretter d'être sorti vainqueur des enchères.

Les points de réserve des deux parties en présence déterminent la **zone de possibilité d'accord** que nous appellerons Zopa ; de manière opportune, c'est également l'acronyme du terme anglais (Zone of Possible Agreement). La Zopa donne deux indications. Comme son nom l'indique, elle permet d'abord d'estimer si l'accord entre les parties est possible ou non. Dans l'exemple qui nous préoccupe, l'accord est possible et la Zopa est positive. Elle est représentée par la zone sombre du graphe supérieur de la [Figure 1](#). Une Zopa positive survient quand le point de réserve du vendeur est inférieur au point de réserve de

l'acheteur. Autrement dit, le prix minimal que le vendeur est prêt à accepter est inférieur au prix maximal que l'acheteur est prêt à dépenser pour acquérir l'objet. Parfois, la Zopa est négative. Ainsi, si nos deux protagonistes avaient fixé leurs points de réserve à l'endroit exact de leurs solutions de rechange respectives (9 000 € pour Johan et 8 500 € pour Chris), ils se seraient trouvés dans une situation où le prix minimal que le vendeur, Johan, est prêt à accepter pour vendre sa voiture est supérieur au prix maximal que l'acheteur, Chris, est prêt à dépenser. Dans ce cas, aucun accord ne serait possible. C'est ce que nous observons dans le graphe inférieur de la même [Figure 1](#). Quelle que soit la proposition que Chris fera à Johan, celle-ci sera toujours inférieure à son point de réserve et Johan, en bon négociateur, sera amené à la refuser.

Si les négociateurs savent quel est leur propre point de réserve, la connaissance du point de réserve de la partie adverse est généralement loin d'être acquise. C'est une information que les négociateurs préfèrent garder secrète, ce qui somme toute est assez logique. Si Chris était informé que Johan est prêt à baisser son prix de vente jusqu'à 8 500 €, il est évident qu'il ferait tout pour influencer Johan dans cette direction et n'accepterait probablement pas de dépenser un seul centime de plus. Cette absence de communication du point de réserve à l'adresse de la partie adverse place généralement les négociateurs face à une incertitude quant à la positivité ou la négativité de la Zopa. En effet, en début de négociation, la seule information concrète dont disposent les parties les unes à l'égard des autres, c'est la première offre qui est émise. Nous reviendrons ci-après plus en détails sur l'importance de cette première offre. Contentons-nous de remarquer à ce stade que lorsque Johan propose un premier prix de 10 000 € et que Chris lui répond par une contre-offre de 7 500 €, aucun des deux n'est en mesure de savoir s'ils se situent

dans une configuration du type Zopa + (haut de la [Figure 1](#)) ou Zopa - (bas de la [Figure 1](#)). Il est donc envisageable qu'ils passent un certain temps à discuter ensemble du prix de vente de cette voiture alors même que la structure de négociation condamne la mise en accord à l'échec.



PO : Première Offre ; PA : Point d'Aspiration ; Alt : Alternative ; PR : Point de Réserve

Figure 1

Représentation graphique des points clés du processus de négociation

Le dernier élément qu'on se doit de considérer ante-négociation, c'est la **première offre**, la première proposition qui sera adressée à la partie adverse. L'élaboration de la première offre ne doit en aucun cas être négligée. Où convient-il par exemple d'établir sa première

offre ? Doit-elle être exagérée ou au contraire raisonnable ? Comme nous allons le voir plus loin, la première offre va constituer un ancrage pour la négociation. C'est notamment à partir d'elle que les offres suivantes vont s'échelonner. Mais au-delà de ce processus d'ancrage, la première offre est également importante car elle établira la marge de manœuvre dont vont disposer les négociateurs.

Un problème survient par exemple lorsque la première offre se situe trop près du point d'aspiration. Pire encore, la première offre est parfois posée à quelques trop courtes encablures du point de réserve. Ce genre de situation pose problème pour deux raisons. Premièrement, lorsque la première offre est égale au point de réserve, la négociation est virtuellement impossible. Comment en effet négocier avec quelqu'un qui n'est pas prêt à faire des concessions et à modifier sa position, présentant la situation comme étant à prendre ou à laisser ? Ce phénomène est appelé Boulwarisme en référence à Lemuel Boulware, le vice-président de General Electric dans les années 1950, qui utilisait ce genre de stratégie dans ses négociations avec les syndicats. En réalité, la stratégie de Lemuel Boulware n'était pas aussi agressive qu'elle apparaît au premier abord. L'offre finale proposée par la direction de General Electric n'intervenait réellement qu'après d'intenses discussions et la prise en compte des intérêts de toutes les parties en présence. De plus, il était précisé que l'offre finale était toujours susceptible d'être modifiée pour peu que de nouveaux éléments apparaissent et changent la donne (Schmidt, 1970). Reste que la stratégie était terriblement mal perçue par les syndicats qui reprochaient à la direction de n'avoir pas procédé à des négociations en bonne et due forme. Comme nous en discuterons dans le [chapitre 4](#) sur la satisfaction, une solution, aussi avantageuse et équilibrée qu'elle soit, est moins satisfaisante lorsqu'elle est présentée

comme un fait accompli que lorsqu'elle découle d'un processus de négociation.

La deuxième raison pour laquelle la première offre se doit non seulement d'être éloignée du point de réserve mais également à une certaine distance du point d'aspiration, c'est parce qu'elle permet potentiellement d'atteindre des résultats supérieurs à ce que l'on espérait. Si Johan aspire à obtenir 9 500 € pour sa voiture et qu'il place sa première offre à ce point, toute concession qu'il fera sera forcément interprétée comme une perte en comparaison aux objectifs qu'il s'était fixés. *A contrario*, fixer sa première offre à 10 000 € lui octroie une certaine marge de manœuvre, lui assurant que plusieurs tours de négociation seront nécessaires avant que son point d'aspiration ne soit atteint. S'il a de la chance, peut-être un accord aboutira à 9 600 €, ce qui implique non seulement la rencontre de ses objectifs mais également un petit bonus bien agréable de 100 €.

Roy Lewicki, David Saunders et Bruce Barry (2006) suggèrent par ailleurs que les premières offres exagérées ont un avantage supplémentaire en ce sens qu'elles communiquent trois méta-messages (des messages au-delà du message) à l'adversaire : le fait que l'aboutissement de la négociation n'est pas forcément acquis et que le chemin à parcourir risque d'être long et laborieux ; le fait que davantage de concessions seront probablement nécessaires par rapport aux intentions de départ ; et le fait que l'adversaire a peut-être mal estimé son propre point de réserve et qu'il sera donc peut-être amené à le réviser.

Tous les éléments dont je viens de vous parler sont importants dans les autres contextes de négociation. Lorsque des nations en guerre négocient un accord de paix, lorsque les pays européens s'accordent sur les règles de concurrence avec des partenaires d'autres parties du monde, lorsqu'un couple cherche à résoudre ses problèmes,

lorsque deux partenaires entendent créer une nouvelle entreprise, ce sont toujours les mêmes questions qui se posent. Qu'est-ce que les parties cherchent idéalement à obtenir (les points d'aspiration), quelles sont les limites à ne pas franchir et les frontières à respecter (les points de réserve), que se passera-t-il si la négociation n'aboutit pas (les solutions de rechange), un consensus est-il atteignable (la zone de possibilité d'accord) et que dépose-t-on en premier sur la table des discussions (les premières offres) ?

L'exemple introductif est cependant un peu simpliste. Premièrement, si, dans notre exemple, Johan et Chris poursuivent clairement des buts d'ordre financier, la motivation économique n'est qu'un enjeu parmi d'autres que les négociateurs peuvent poursuivre. Par exemple, nous avons évoqué le fait qu'un des objectifs importants aux yeux de Chris est la temporalité alors que pour Johan, s'accorder avec un acheteur en qui il a confiance prédomine. Nous verrons dans le [chapitre 3](#) l'étendue que peuvent prendre ces motivations.

Ensuite, lorsque les négociations portent sur des conflits de grande intensité, la zone d'accord possible est fréquemment négative. Ceci signifie que les propositions minimalement acceptables par une des parties sont au-delà de ce que la partie adverse peut envisager. Dans ce genre de situations, les parties n'ont d'autre choix que de se rabattre sur leurs solutions de rechange. Malheureusement, ces alternatives impliquent des modes de gestion des divergences qui sont souvent moins consensuels et constructifs tels que la guerre pour les nations en conflits, le divorce dans les couples, ou le recours à un tiers comme arbitre.

L'exemple introductif est réducteur pour une troisième raison. Dans la discussion entre Johan et Chris, nous n'avons évoqué qu'un seul enjeu, qu'un seul thème de discussion :

le prix de vente de la voiture. Or, à de très rares exceptions près, les négociations sont des situations à **enjeux multiples**. En sus du prix de la voiture, nos protagonistes peuvent discuter des modalités de paiement (en cash, par virement ou via un échelonnage des paiements), des accessoires (autoradio, pneus neige ou jantes en alliage) ou de la temporalité de la transaction (directe ou différée). La multiplicité des enjeux, si elle complexifie le processus de négociation, est susceptible d'accroître substantiellement la zone de possibilité d'accord entre les parties. En particulier, lorsque les enjeux sont discutés en combinaison les uns par rapport aux autres plutôt qu'indépendamment les uns des autres, les points de réserve deviennent plus flexibles, ce qui augmente la probabilité de l'aboutissement d'un accord entre les parties. Nous avons dit que Chris avait établi son point de réserve à 9 500 €, c'est-à-dire qu'il estimait que 9 500 € était la somme maximale qu'il était prêt à payer pour la voiture. Néanmoins, plutôt que de focaliser sur la seule question du prix, Johan offre de lui livrer la voiture avec tous ses accessoires et lui suggère un échelonnage des paiements. De telles conditions changent la donne initiale et le point de réserve de Chris peut maintenant être revu à la hausse.

La prise en compte d'enjeux multiples plutôt que singuliers en négociation est un des éléments favorisant le développement d'accords créatifs et satisfaisants pour toutes les parties. Reste que si les enjeux doivent être travaillés en combinaison les uns par rapport aux autres, chaque enjeu doit faire l'objet d'une réflexion singulière et être défini avant la négociation en termes de point d'aspiration, de point de réserve et de première offre.

Influences réciproques

Je vais le répéter souvent au cours du livre : les êtres humains ne sont pas aussi rationnels qu'ils voudraient le croire et les variables psychologiques influencent largement leur comportement. De plus, la négociation est un processus dynamique où les parties s'influencent mutuellement. Ainsi, si l'établissement des points de réserve, d'aspiration et de la première offre devrait objectivement dépendre de critères qui sont propres au négociateur en fonction de sa situation personnelle et de l'état du marché, on remarque que ces différents points sont également influencés par les inférences (ou déductions) que le négociateur fait au sujet de la partie adverse.

Henrik Kristensen et Tommy Gärling se sont penchés sur le cas des acheteurs en situation de transaction. Dans une première série d'études, ces auteurs ont étudié les points d'aspiration. Comme le point d'aspiration correspond au meilleur résultat raisonnablement possible que le négociateur peut espérer dans la situation, les auteurs postulent qu'il devrait être fonction des croyances que les acheteurs possèdent sur le point de réserve du vendeur. Dans deux études, Kristensen et Gärling (1997a) montrent en effet qu'il existe une forte relation entre le point d'aspiration des acheteurs et les inférences que ces acheteurs se font du point de réserve de la partie adverse. Ces inférences sur le point de réserve du vendeur dépendent en outre de la perception que les acheteurs se font des conditions du marché. Dans une autre recherche (1997b), les mêmes auteurs ont cherché à connaître les éléments qui influençaient la première contre-offre d'un acheteur. L'hypothèse des auteurs est que l'ampleur de la première contre-offre devrait dépendre à la fois du point de réserve que cet acheteur s'est fixé et de la première offre avancée par le vendeur. Les résultats de l'étude révèlent que lorsque la première offre du vendeur est perçue comme un gain par les acheteurs (quand elle est meilleure que leur

point de réserve), les acheteurs posent des contre-offres qui sont plus élevées, acceptant par là de payer plus pour l'objet que lorsque la première offre du vendeur est perçue comme une perte (quand elle est moins bonne que le point de réserve). D'autres recherches corroborent cette influence des inférences faites sur l'autre dans la détermination de la première offre. Une étude de Buelens et Van Poecke (2004), conduite auprès de près de 600 gestionnaires, suggère que l'inférence à propos de la Mesure de l'opposant est de loin le premier facteur d'influence de la première offre.

Des informations supplémentaires concernant les vendeurs influencent également les acheteurs. Dans une série de trois études, Kristina Diekmann et ses collègues (Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth, et Bazerman, 1996) ont demandé à des participants de négocier l'achat d'un bien immobilier. Quelles que soient les conditions, le bien immobilier était toujours décrit de la même manière. La seule chose qui variait pour les participants était l'information concernant le prix que le vendeur avait payé au moment de l'acquisition du bien. Si la logique veut que ce prix n'affecte pas les protagonistes, puisque ce sont des fonds perdus qui sont de toute façon irrécupérables, on constate au contraire que les vendeurs utilisent ce prix comme point de réserve : le prix minimal auquel ils acceptent de vendre leur bien correspond au prix qu'ils ont payé pour l'acquérir. Plus surprenant peut-être, les auteurs mettent également en évidence une influence du prix payé par le vendeur lors de l'acquisition sur le comportement des acheteurs. Les acheteurs émettent des premières offres significativement plus élevées (et sont donc prêts à payer plus) dans les situations où le vendeur fait face à des fonds perdus plus importants. Ce résultat émerge malgré le fait que les acheteurs qui font face à des propriétaires aux fonds perdus importants n'estiment pas que le bien a une valeur de marché plus élevée. Concrètement, lorsqu'on leur pose

la question, tous les acheteurs assignent une même valeur objective au bien qui est vendu, aussi bien les acheteurs qui font face à des vendeurs à fonds perdus que les autres. La perception de la valeur du bien n'étant pas affectée, on peut penser que les acheteurs montrent en somme de l'empathie pour les vendeurs, et cette empathie affecte leurs revendications dans la négociation.

Remarquez que contrairement à d'autres auteurs qui préconisent de se méfier des informations concernant les fonds perdus (voir par exemple Thompson, 2009), je me contente ici de décrire leurs effets. Je ne considère pas, par exemple, que ce type d'information est nécessairement préjudiciable aux acheteurs. Tout dépend selon moi des motivations qui sont poursuivies au travers de la négociation. Si l'objectif de l'acheteur est uniquement financier, il est vrai que la prise en compte des fonds perdus du vendeur peut nuire à son résultat. Mais si l'acheteur poursuit d'autres buts que le simple gain financier, comme par exemple s'il est motivé par un résultat équitable ou s'il est impliqué dans une relation à long terme avec le vendeur, la prise en compte de ces fonds perdus peut lui être bénéfique.

Les vendeurs ne sont pas non plus en reste. Yossi Maaravi, Asya Pazy et Yoav Ganzach (2011) montrent que les premières offres des vendeurs sont modulées en fonction de l'idée qu'ils se font de la capacité des acheteurs à payer. Dans une première étude, les participants devaient imaginer qu'ils étaient les propriétaires d'une entreprise spécialisée dans la production de software pour les entreprises. Faisant face à six compagnies qui différaient quant à leur pouvoir d'achat (indiqué par la valeur de marché de chaque compagnie), les participants devaient déterminer quelle serait leur première offre pour chacune d'elles. Les résultats montrent une corrélation positive entre le pouvoir d'achat de la compagnie et la première offre qui

est faite. Plus la capacité des acheteurs à payer est perçue comme importante, plus les vendeurs réclament des prix élevés pour leur bien. Cette corrélation est encore plus forte lorsque les vendeurs sont invités à réfléchir au pouvoir d'achat de la compagnie *avant* d'exprimer leur première offre. Dans une autre étude, les mêmes auteurs ont examiné l'influence de la perception qu'ont les vendeurs des solutions de rechange dont disposent les acheteurs. La logique veut que les compagnies les plus riches disposent d'un nombre de solutions de rechange plus important. Il devrait donc exister une corrélation positive entre le pouvoir économique perçu d'une entreprise et la perception du nombre d'options alternatives dont cette entreprise dispose. Puisque, comme nous l'avons vu, le pouvoir économique perçu de l'acheteur est positivement corrélé avec la première offre du vendeur, on peut penser que cette première offre sera également positivement corrélée avec la perception du nombre de solutions de rechange dont dispose l'entreprise (c'est-à-dire l'acheteur). Et c'est effectivement ce que les chercheurs observent. Lorsque les participants expriment leur première offre *avant* de produire leurs estimations sur le nombre d'options de rechange dont l'acheteur dispose, la corrélation entre la première offre du vendeur et son estimation des solutions de rechange est positive.

Mais, comme je l'ai souligné lorsque nous parlions des solutions de rechange, le pouvoir dont un négociateur peut se prévaloir au sein de la discussion est proportionnel au nombre d'options alternatives dont il dispose. La puissance du négociateur implique qu'il possède les moyens pour orienter la discussion à son avantage. Sur cette base, Maaravi et ses collègues ont postulé que lorsque les vendeurs sont amenés à focaliser leur attention sur les solutions de rechange dont les acheteurs disposent *avant* d'exprimer leur première offre, le pattern de corrélation

entre la première offre et le nombre d'alternatives inférées devrait se renverser. Pour tester cette hypothèse, les auteurs ont demandé à la seconde moitié de leurs participants d'estimer le nombre d'alternatives dont disposent les acheteurs potentiels *avant* (plutôt qu'après) de leur demander d'établir leur première offre. Dans ce cas, et contrairement à ce qui se produisait dans l'autre condition, la corrélation entre la perception du nombre d'alternatives et la première offre devient négative plutôt que positive. Plus les solutions de rechange sont nombreuses pour l'acheteur, moins les revendications posées par le vendeur sont élevées. On peut dire que la première offre formulée par le vendeur dépendra de ce sur quoi il porte son attention. S'il s'intéresse au pouvoir d'achat de l'acheteur, la première offre sera *directement* proportionnelle à la richesse de l'acheteur. Plus l'acheteur est capable de payer beaucoup, plus la première offre est élevée. S'il s'intéresse aux solutions de rechange dont l'acheteur dispose, la première offre sera *inversement* proportionnelle au nombre de solutions de rechange inférées. Plus l'acheteur a un nombre élevé de solutions de rechange, moins la première offre est élevée (car le vendeur comprend alors qu'il est en concurrence avec un nombre important d'autres vendeurs potentiels).

Points de référence

On entend, par **point de référence**, le point par rapport auquel un élément (une offre par exemple) est comparé afin d'être évalué. En fonction du point de référence auquel une personne se compare, une même situation peut apparaître comme un gain ou une perte. Revenons à notre exemple introductif et concentrons-nous sur la solution de rechange de Johan qui est placée à 9 000 €. L'évaluation de cette option peut se faire par rapport à plusieurs points de

référence différents. Par exemple, Johan peut la comparer à son point de réserve (8 500 €) ou à son point d'aspiration (9 500 €). Dans le premier cas, Johan percevra un gain par rapport à son point de référence, dans le second il y verra une perte par rapport à ses aspirations. Dans un autre contexte, imaginez que mon mari me propose de faire la vaisselle deux fois par semaine. J'évaluerai cette proposition comme un gain si je la compare au fait qu'actuellement il ne fait jamais la vaisselle, mais la considérerai comme une perte si je la compare à mes aspirations, à savoir un partage équitable de cette tâche sur les sept jours de la semaine. Évaluer la situation à laquelle nous faisons face en termes de gains ou de pertes n'est pas sans conséquences : le gain rend la prise de risque aversive alors que la perte tend à accroître les comportements à risque.

Une très belle démonstration de cet effet a été réalisée par Amos Tversky et Daniel Kahneman en 1981. Ces scientifiques de renom ont présenté le scénario suivant à tous leurs participants : « Les États-Unis se préparent à devoir affronter une nouvelle maladie venue d'Asie. Les premières analyses indiquent que cette maladie pourrait faire près de 600 morts. Pour répondre au problème, deux programmes sont actuellement à l'étude. Quel programme seriez-vous prêt à soutenir ? » La moitié des participants devaient alors choisir entre les deux options suivantes :

1. Si le programme A est adopté, 200 personnes seront sauvées.
2. Si le programme B est adopté, il y aura 1/3 de probabilité que tout le monde soit sauvé et 2/3 de probabilité que personne ne soit sauvé.

Face à un tel choix, la grande majorité des participants optent pour l'option A (76 %). La perspective de sauver à coup sûr 200 personnes est perçue comme plus valable

qu'une perspective plus risquée. À l'autre moitié des participants, les chercheurs ont demandé de choisir entre deux programmes objectivement identiques aux deux précédents mais dont la présentation différait :

1. Si le programme A est adopté, 400 personnes mourront.
2. Si le programme B est adopté, il y aura 1/3 de probabilité que personne ne meure et 2/3 de probabilité que les 600 personnes meurent.

Avec une telle présentation, seuls 13 % des répondants ont favorisé l'option A par rapport à l'option B. Dans ce cas, la perspective de voir mourir à coup sûr 400 personnes est perçue comme moins acceptable que la perspective plus risquée d'en voir éventuellement périr 600.

Le **cadre** qui entoure la négociation influence donc drastiquement les décisions qui sont prises. Lorsque la situation est interprétée en termes de gain (sauver des vies), les personnes préfèrent opter pour la certitude plutôt que pour le risque. *A contrario*, lorsque la situation est perçue en termes de pertes (nombre de morts), alors les gens favorisent la prise de risque à la certitude.

Le cadrage des négociations en termes de perte ou de gain influence de la même façon le comportement des négociateurs. Les négociateurs qui perçoivent leur position actuelle comme une perte prennent plus de risques, se fixent des points d'aspiration plus élevés, font moins de concessions et aboutissent à plus d'impasses dans les discussions que les négociateurs qui interprètent leur situation comme un gain (Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985; Bottom & Studt, 1993; Neale & Bazerman, 1985; Neale, Huber, & Northcraft, 1987). En somme, l'interprétation en termes de perte amène les négociateurs à déployer plus d'agressivité et de comportements compétitifs que l'interprétation de gain. Ce phénomène a

conduit certains auteurs à la conclusion que pour augmenter les concessions de la partie adverse, il est essentiel que les négociateurs amènent celle-ci à développer un cadre de pensée basé sur les gains plutôt que sur les pertes, sur ce qu'elle a à gagner plutôt que sur ce que cela risque de lui coûter (Neale & Bazerman, 1991).

Le cadrage affecte les préférences par rapport aux comportements à risque, mais pas seulement. Certains auteurs proposent une autre explication à ces effets : **l'aversion à la perte**. Pour Amos Tversky et Daniel Kahneman (1991), toujours les mêmes, les pertes ont un impact psychologique plus important sur les individus que les gains. Concrètement, la douleur que Johan peut ressentir face à la perte de 500 € (en référence à son point d'aspiration) a un poids psychologique plus important que le bonheur que peut lui procurer un gain de 500 € (en référence à son point de réserve). Cette aversion à la perte en négociation augmente l'intérêt porté par les négociateurs au résultat de la négociation, à ce qu'ils peuvent en tirer. Pour Carsten de Dreu, Evert van de Vliert, Peter Carnevale et Ben Emans (1995), certains négociateurs se concentrent sur les gains qu'ils pourraient obtenir au travers de la négociation (maximisation des gains) alors que d'autres cherchent avant tout à limiter les pertes (minimisation des pertes). Comme les pertes surpassent les gains en termes psychologiques, le cadrage à la perte motive les négociateurs à chercher à obtenir davantage de la négociation et engendre une résistance aux concessions plus importante que le cadrage au gain. Selon de Dreu et ses collègues, l'aversion à la perte constitue une explication plus parcimonieuse des effets du cadrage que l'explication en termes de préférence par rapport au risque.

Pour William Bottom (1998), le cadrage à la perte n'implique cependant pas forcément l'émergence de comportements compétitifs. Cet auteur distingue trois

sortes de risques auxquels les négociateurs doivent faire face. Les risques stratégiques font référence aux risques associés à l'utilisation de tactiques spécifiques (de compétition ou de coopération) à la table des négociations. Quel risque Johan encourt-il à camper sur ses positions plutôt qu'à faire des concessions ? Les risques liés à la Mesore découlent de l'incertitude qui pèse sur la meilleure solution de rechange. Pendant que Johan négocie avec Chris, quelle certitude a-t-il que si la négociation avec Chris aboutit à une impasse, son alternative sera toujours disponible ? Les troisièmes risques sont contractuels. Entre autres risques contractuels, il y a le risque que la partie adverse ne respecte pas les termes du contrat ou le risque que l'environnement ne soit pas aussi propice qu'espéré à l'accord obtenu. Si Johan accepte d'échelonner le paiement de la voiture sur plusieurs mois, quelle certitude a-t-il que Chris honorera sa dette sur le long terme ? Selon Bottom, alors que le cadrage à la perte mène les négociateurs à développer des comportements de compétition plutôt que de coopération face aux risques stratégiques et aux risques liés à la Mesore, ces mêmes négociateurs adoptent la coopération lorsque les risques encourus sont de nature contractuelle et que la valeur du résultat est incertaine.

Parce qu'ils déterminent la façon dont nous percevons les offres qui nous sont faites, les points de référence jouent un rôle important dans la détermination des résultats de la négociation. Ces points de référence peuvent être internes (point de réserve, point d'aspiration) ou externes à la négociation (la valeur du marché, le prix que mon collègue a payé pour acquérir le même bien). Sally Blount White, Melissa Thomas-Hunt et Margaret Neale (1996) ont comparé la prévalence du point de réserve à la valeur du marché comme point de référence en négociation. Leurs résultats suggèrent que lorsque le contexte met en avant une variation importante dans les prix, les négociateurs placent

plus de poids sur leur point de réserve que sur la valeur de marché. Par contraste, si le marché est perçu comme invariant et les prix relativement stables, la valeur marchande du bien a plus d'importance. Dans une autre série d'études, la même équipe de chercheurs (Blount White, Valley, Bazerman, Neale, & Peck, 1994), a évalué l'importance respective des points de réserve, points d'aspiration et de la valeur du marché en tant que points de référence. Les résultats sont favorables à l'hypothèse selon laquelle la zone de possibilité d'accord (déterminée par les deux points de réserve) est le premier déterminant de l'accord final. La zone d'aspiration (déterminée par les deux points d'aspiration) intervient comme deuxième prédicteur. Dans ces études, les informations concernant la valeur du marché ne semblaient pas intervenir.

Nous retiendrons de ceci que potentiellement tout point est susceptible d'être utilisé comme point de référence dans l'évaluation des offres qui sont déposées sur la table des négociations. En fonction du contexte et des motivations des parties, un point jouera un rôle plus important que les autres. Une des tactiques souvent utilisée par les experts en négociation est justement de travailler sur ces points de référence de manière à amener la partie adverse à interpréter et formuler sa situation en termes de gain plutôt que de perte et ainsi la conduire à augmenter ses comportements de concession.

Ancrage et ajustement

Les différents éléments dont nous venons de parler peuvent tous, *a priori*, servir de points de référence dans la négociation. Ces éléments peuvent également servir de **point d'ancrage**. Un point d'ancrage est un point à partir duquel les décisions comportementales se prennent (Northcraft & Neale, 1987). Tout comme les points de

référence, les points d'ancrage sont des heuristiques, c'est-à-dire des raccourcis de pensée. En tant qu'heuristique, les points d'ancrage produisent des biais, des erreurs de jugement. Quand une personne doit prendre une décision et qu'un point d'ancrage existe, il est nécessaire qu'elle ajuste son jugement par rapport à l'ancrage afin de coller au plus près à la réalité. Les erreurs de jugement liées aux ancrages sont produites par un ajustement insuffisant. Dans une démonstration classique de cet effet, Tversky et Kahneman (1974) ont demandé à des individus d'estimer le pourcentage de pays africains présents au sein des Nations unies. Comme point de départ, un chiffre aléatoire entre 1 et 100 était assigné à chaque individu et ceux-ci devaient décider si le chiffre en question était supérieur ou inférieur au pourcentage de pays africains. Dans un deuxième temps, les participants devaient fournir leur meilleure estimation possible du pourcentage réel. Les résultats parlent d'eux-mêmes. Les participants auxquels la chance avait assigné un chiffre élevé donnèrent une estimation de pourcentage bien plus haute que ceux qui avaient reçu un chiffre bas. À titre d'exemple, l'estimation médiane des participants dont le point de départ était 10 tournait autour de 25 % alors que la même estimation pour les participants qui partaient de 45 était environ de 65 %.

En négociation, le point d'ancrage qui a le plus d'influence est la première offre. Plus la toute première offre est élevée, plus le résultat final de la négociation sera, lui aussi, élevé. Plus cette première offre est basse, plus le résultat final est bas. C'est ce qu'ont montré Adam Galinsky et Thomas Mussweiler (2001) dans une série d'études. Dans leur première expérience, ces auteurs ont demandé à des dyades de participants de négocier la vente d'une usine pharmaceutique. Les auteurs ont assigné aléatoirement un des membres de la dyade au rôle de vendeur et l'autre au rôle d'acheteur. Acheteurs et vendeurs disposaient des

mêmes informations concernant l'usine. En fonction des conditions, la moitié des dyades avait pour instruction de laisser le vendeur faire la première offre alors que pour l'autre moitié cette première offre devait être émise par l'acheteur. Comme l'intérêt des vendeurs est d'obtenir un prix élevé, la première offre de ceux-ci est également élevée. Comme l'intérêt des acheteurs est d'obtenir un prix bas, la première offre est également basse ; c'est ce que nous montre la partie gauche de la [Figure 2](#). L'effet d'ancrage se reflète dans la partie droite de ce graphe qui représente l'accord final obtenu par les dyades. En lien direct avec la première offre, les dyades dont le vendeur a émis la première offre obtiennent un prix de vente final plus élevé que les dyades qui avaient reçu pour instruction de laisser l'acheteur commencer.

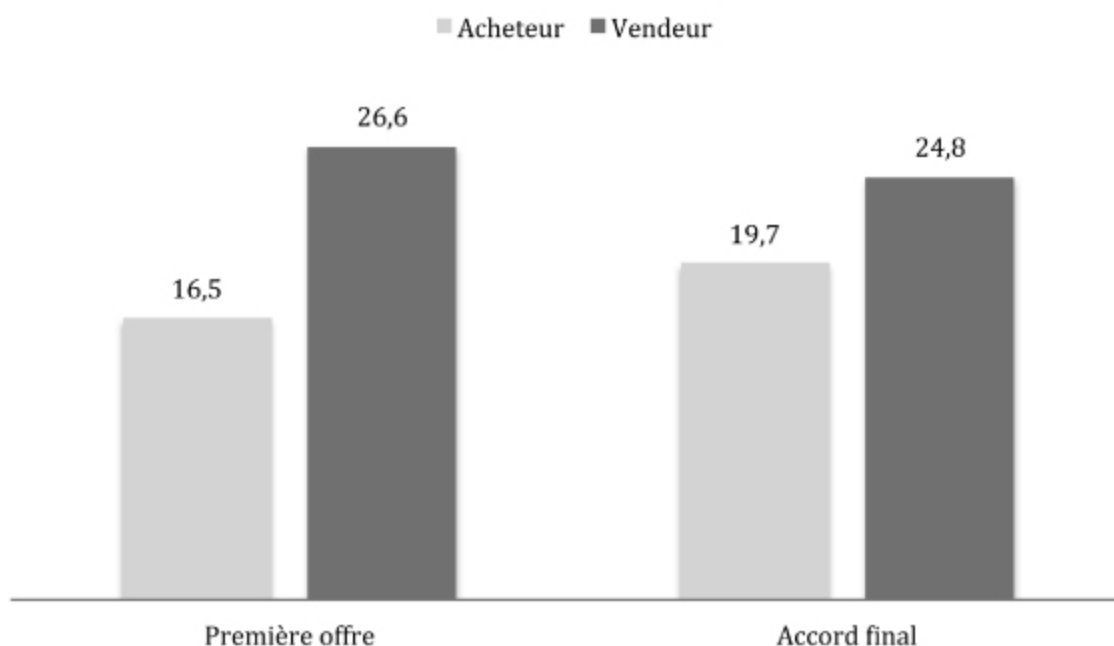


Figure 2

Illustration des effets d'ancrage. Tirée de Galinsky et Mussweiler, 2001, étude 1

La façon dont la première offre est présentée affecte la force de l'ancrage. Les individus ont généralement tendance à s'exprimer à l'aide de chiffres ronds (en gros des multiples de 10, 100 ou 1 000). Malia Mason, Alice Lee, Elizabeth Wiley et Daniel Ames (2013) ont examiné la fréquence avec laquelle des managers et des étudiants participants à des simulations de négociation exprimaient leur première offre avec un chiffre rond. Plus de 97 % des premières offres étaient complètement rondes (par exemple, 500 ou 8 000) ou ne contenaient que deux chiffres significatifs (par exemple, 7 600 ou 24 000). Aucune offre n'était exprimée avec une précision d'un dollar. Ces auteurs se sont alors demandé lesquelles parmi les offres rondes et les offres spécifiques favorisaient le plus le processus d'ancrage. Des études antérieures ayant montré que la confiance que les gens expriment vis-à-vis des chiffres s'accroît en fonction de leur précision (Zhang & Schwarz, 2012), Mason et ses collègues ont posé l'hypothèse que les premières offres les plus précises mèneraient à davantage d'ancrage que les chiffres ronds car elles seraient moins remises en question et que le processus d'ajustement serait donc perçu comme étant moins nécessaire. Ces auteurs ont testé leurs hypothèses au travers de trois études qui confirment que, par rapport à l'ancrage rond, l'ancrage spécifique produit moins d'ajustement. Cette moindre correction se marque sur la première contre-offre proposée et perdure jusqu'à l'accord final.

Les chercheurs expliquent les effets d'ancrage au travers de deux mécanismes (Galinsky, Ku, & Mussweiler, 2009). Nous avons déjà évoqué le premier : le fait qu'un ancrage nécessite de la part de l'individu un travail d'ajustement et que cet ajustement est généralement insuffisant. Le deuxième est lié à la sélection d'informations : afin de prendre une décision, les gens génèrent des informations consistantes plutôt qu'inconsistantes avec le point

d'ancrage, ce qui produit une assimilation entre la cible à juger et le point d'ancrage auquel elle est comparée.

Les effets d'ancrage ne sont toutefois pas une fatalité. Galinsky et Mussweiler (2001) montrent par exemple que la prise en compte d'autres points de référence que la première offre permet de les annuler. Au travers de trois études, ces auteurs montrent que, face à une première offre de la part de l'opposant, les individus qui concentrent leurs pensées sur les solutions de rechange de leur opposant, sur le point de réserve de l'opposant ou sur leur propre point d'aspiration parviennent à contrecarrer l'effet d'ancrage de la première offre et obtiennent ainsi des gains plus élevés.

En introduction du concept de première offre, nous nous étions demandé si celle-ci devait être raisonnable ou, au contraire, exagérée. D'un point de vue purement économique, les connaissances sur les effets d'ancrage tendent à plaider en faveur (1) de la prise d'initiative pour l'émission d'une (2) première offre exagérée. En effet, la partie qui émet la première offre bénéficie d'un avantage en ce sens que c'est elle qui détermine le point d'ancrage. En outre, plus un point d'ancrage est extrême, plus l'ajustement par rapport à celui-ci doit être important, moins il est probable que l'opposant procède à un ajustement suffisant (Strack & Mussweiler, 1997).

Les auteurs mettent néanmoins en garde contre les premières offres trop extrêmes en négociation. Par exemple, Schweinsberg, Ku, Wang, et Pillutla (2012) montrent que, face à une première offre trop extrême, l'opposant se sent offensé. Cette offense ressentie accroît d'autant le risque d'impasse dans la négociation. Les négociateurs offensés préfèrent se retirer de la négociation et chercher ailleurs plutôt que de poursuivre avec un opposant trop agressif. Ceci est important si on considère que le gain financier n'est pas l'apanage de tous ni de toutes les situations. Dans les

relations à long terme, par exemple, tirer profit d'un mécanisme d'ancrage risque de mettre à mal la relation à l'autre. D'autre part, quand les négociateurs ne possèdent que peu de connaissances dans le domaine dont ils discutent, se lancer dans une première offre peut être très hasardeux. Ainsi, méfiez-vous d'un marchand d'art qui, face à l'intérêt évident que vous portez à une toile, vous demande de lui faire une offre de prix. Votre manque d'expertise couplé à l'enthousiasme que la toile vous inspire risque fort de vous entraîner à poser une première offre bien au-delà de la valeur réelle de l'objet sur le marché de l'art.

Avant de conclure sur les ancrages, faisons un petit détour par les ventes aux enchères. Au départ d'une vente aux enchères, le mécanisme d'ancrage fonctionne de manière similaire à ce que l'on peut observer en négociations. Les clients potentiels estiment que la valeur d'un objet est plus faible lorsque son prix de départ est bas plutôt qu'élevé. Par exemple, les gens estiment qu'un objet dont la mise à prix est à 1 \$ a une moindre valeur qu'un objet dont la mise à prix est de 24,99 \$ (Ku, Galinsky, & Murnighan, 2006, étude 1), rien de plus normal. Mais la structure même des ventes aux enchères est bien différente de la structure classique des négociations et, pour Gillian Ku, Adam Galinsky et Keith Murnighan (2006), cette différence de structure va entraîner un renversement du mécanisme d'ancrage : plus la mise aux enchères sera basse, plus élevé sera le prix final de vente. Dans une étude, Ku et ses collègues ont analysé les ventes sur eBay de 179 tapis persans et de 87 caméras digitales d'une même marque. Pour chaque vente, les auteurs ont enregistré la mise à prix, le nombre d'enchères émises, le nombre de participants, ainsi que le prix final de vente. Les résultats soutiennent l'idée d'un effet de contraste entre l'offre initiale et le prix final : les objets mis en vente à bas prix finissent par se vendre plus chers que les objets dont la

mise de départ est élevée. Pour expliquer cet effet, les auteurs mettent en avant trois facteurs (Galinsky, Ku, & Mussweiler, 2009). Premièrement, une offre initiale peu élevée entraîne un accroissement du trafic : l'entrée dans la vente est ouverte à un nombre plus important de participants potentiels ; or, plus le nombre de participants à la vente est élevé, plus le prix final d'un objet augmente. Deuxièmement, lorsque la mise en vente est très basse, le temps et l'énergie que les participants dépensent à faire leurs premières enchères représentent des fonds perdus. Ces fonds perdus accroissent l'engagement des participants dans le processus de vente aux enchères : plus j'ai enchéri, plus j'enchérirai et plus j'enchérirai, plus j'enchérirai haut. Troisièmement, face à l'incertitude sur le prix exact d'un objet, les gens s'appuient sur la preuve sociale pour en déterminer la valeur. Ainsi, une mise aux enchères peu élevée accroît le nombre de participants à la vente et un nombre de participants élevé est interprété par les gens comme un signe, une preuve, que l'objet de convoitise a beaucoup de valeur, ce qui, en retour, les amène à augmenter leurs enchères.

Les concessions

Une fois que les premières offres et contre-offres sont émises, le processus de concession va s'enclencher. On définit la **concession** comme « un changement de l'offre dans la direction supposée des intérêts de l'autre partie. Ce changement est perçu comme une réduction du bénéfice propre » (Pruitt, 1981, p. 19, traduction libre). Les concessions sont fondamentales en négociation. D'abord, sans concessions, il n'y a pas, à proprement parler, de négociation. Pour que négociation il y ait, les parties doivent accepter de modifier, au moins en partie, leurs positions de départ. Contrairement à ce qui est présenté dans la

définition ci-dessus, cela ne veut néanmoins pas dire que la modification de cette position s'accompagne d'une réduction de bénéfice pour les négociateurs, nous y reviendrons. Ensuite, même si l'offre initiale de votre adversaire vous convient parfaitement, ne pas passer par un processus d'échange mutuel peut être préjudiciable. Imaginez que Chris ait directement accepté de payer la première offre de 10 000 € proposée par Johan, comment Johan se serait-il senti ? Pas très bien, probablement. Les études d'Adam Galinsky, Vanessa Seiden, Peter Kil et Victoria Medvec (2002) confirment en effet que les négociateurs réagissent assez négativement à l'acceptation directe de leur première offre. Cette réaction négative est générée par des pensées contrefactuelles du type « j'aurais pu faire mieux... »

Les gens concèdent pour plusieurs raisons. D'abord parce que, dans les contextes de négociation, le processus de concessions mutuelles est normatif : les gens pensent que c'est ce qu'il convient de faire et que c'est cela qu'on attend d'eux. Ensuite, les gens concèdent afin de favoriser le développement d'un accord rapide et pour réduire le risque que la partie adverse ne quitte la table des négociations. En ce sens, les concessions permettent de préserver la qualité de la relation avec la partie adverse. Enfin, les gens concèdent parce qu'ils espèrent qu'un tel comportement est de nature à encourager les concessions chez leur adversaire au travers d'un mécanisme de réciprocité.

Les concessions varient en termes de fréquence, de magnitude et de timing. Par exemple, Lewicki et ses collaborateurs (2006) suggèrent qu'une magnitude de concessions adéquate suit un pattern descendant : les concessions les plus élevées se font en début de négociation. Au fur et à mesure que la négociation avance, les concessions se font moins grandes, indiquant par là que le négociateur se rapproche de son point de réserve. Cette

proposition contraste néanmoins avec les données récoltées par John Hilty et Peter Carnevale (1993). Ces auteurs montrent que l'alternance entre la coopération et la compétition est de nature à accroître les concessions chez l'adversaire, à réduire la distance entre ses offres et à augmenter la probabilité d'obtenir un accord (par comparaison à des situations où seules la coopération ou la compétition sont utilisées). Néanmoins, le pattern comportemental compétition/coopération semble plus efficace que le pattern inverse où les négociateurs commencent par la coopération pour ensuite se tourner vers la compétition. Autrement dit, les négociateurs qui se montrent durs et peu conciliants, faisant peu de concessions en début de négociation et qui plus tard changent leur comportement en se montrant plus coopératifs et en accroissant leurs concessions sont plus efficaces à produire des concessions chez la partie adverse. Pour les auteurs, ces résultats s'expliquent par un effet de contraste où la coopération est perçue comme étant d'autant plus forte qu'elle a été précédée par un comportement compétitif.

Dans une très belle revue de la littérature sur le sujet, Se Huyng Oh (2012) propose de distinguer quatre facteurs susceptibles d'affecter l'ampleur des concessions : les facteurs cognitifs, psychosociaux, situationnels et les facteurs liés à l'adversaire. Au niveau cognitif, on retrouve des éléments que nous connaissons bien maintenant, tels que le point de réserve et le point d'aspiration, tous deux susceptibles de décroître les concessions quand ils sont trop élevés (voir par exemple Yulk, 1974). Le cadrage en termes de gain ou de perte joue également son rôle. Par exemple, Bottom et Studt (1993) rapportent des concessions moins importantes sous un cadre de perte que sous un cadre de gain. Les variables psychosociales incluent les émotions, la motivation et le niveau de construction du soi comme un être dépendant ou interdépendant des autres. Les facteurs

situationnels font référence au contexte dans lequel se produit la négociation : le négociateur est-il observé, représente-t-il d'autres personnes ou agit-il en son nom ? Enfin, dans les facteurs liés à l'adversaire, on retrouve son niveau d'expression émotionnelle ou le type de comportement qu'il manifeste.

Une des premières questions qui a intéressé les chercheurs est de savoir si les adversaires répondent réellement positivement aux concessions faites par les négociateurs qui leur font face. James Esser et S. Komorita (1975) évoquent trois possibilités. Premièrement, la théorie des aspirations de Siegel et Fouraker (1960) propose que les concessions produites par un négociateur sont de nature à augmenter les aspirations de son adversaire. L'accroissement des aspirations, en retour, diminue les concessions que cet adversaire est disposé à émettre. Par contraste, la théorie de la réciprocité de Gouldner (1960) postule l'existence d'une norme universelle de réciprocité telle que les concessions d'une partie donnent lieu à des concessions équivalentes de la part de la partie adverse. Toute violation à la norme de réciprocité produit une réaction négative chez l'adversaire et mène à une réduction du comportement coopératif. Enfin, une troisième approche (Kelley, Beckman, & Fischer, 1967) propose que les parties poursuivent un pattern de concession prédéterminé, les concessions émises par la partie adverse n'ayant aucun effet sur le comportement du négociateur. Esser et Komorita rapportent que chacune des théories trouve une part de soutien dans les données empiriques, ce qui fait dire aux auteurs que chaque hypothèse est en soi valide et que l'effet des concessions d'une partie sur la partie adverse dépendra de facteurs contextuels. Reste que ces facteurs contextuels sont encore à ce jour peu explorés. Dans leur propre étude, ces mêmes auteurs montrent que, a minima, la violation de la norme de réciprocité est préjudiciable. Un

négociateur qui ne voit pas son adversaire répondre par la réciprocité à ses concessions réagit avec dureté, agressivité et n'est plus guère désireux de s'engager dans de nouvelles concessions.

De la compétition à la coopération

Les chercheurs distinguent les négociations dites **distributives** des négociations **intégratives**. Les négociations distributives font référence à des situations où les objectifs des parties sont mutuellement exclusifs en ce sens que l'atteinte de ses objectifs par une des parties est directement proportionnelle à la perte subie par la partie adverse. Les négociations distributives sont marquées par un niveau de compétition élevé et la poursuite des intérêts personnels au détriment des intérêts collectifs. Par contraste, les négociations intégratives se produisent lorsque les intérêts des parties ne sont pas mutuellement exclusifs, qu'il existe une possibilité de « gagner ensemble ». Ces négociations mettent en avant la coopération et la poursuite des intérêts collectifs plutôt que personnels.

Les éléments (point d'aspiration, point de réserve, première offre, point de référence, point d'ancrage) dont nous venons de discuter sont généralement inclus dans les sections de livres qui traitent des négociations distributives. Ceci est en partie lié au fait que les recherches ont étudié ces éléments dans des contextes de transactions financières, le plus souvent des situations de vente et d'achat. Cela ne veut pas pour autant dire que ces mêmes éléments n'interviennent pas dans les situations intégratives. Même si les objectifs des parties ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'il existe une possibilité réelle de développement d'un accord satisfaisant pour toutes les parties, il reste essentiel pour les négociateurs de bien se

préparer à la négociation. Ils doivent savoir à quoi ils aspirent, ce qui les motive et ce qu'ils cherchent à obtenir par le biais de la négociation. Ils doivent comprendre quelles sont leurs limites, les frontières à ne pas franchir. À un moment ou à un autre, ils finiront bien par déposer sur la table des propositions et ces propositions influenceront substantiellement la tournure que prendront les négociations et l'accord final auquel ils aboutiront. Enfin, des concessions seront également nécessaires.

Les négociations intégratives diffèrent néanmoins par plusieurs aspects des négociations distributives. La négociation intégrative implique une première phase de définition du problème, le partage d'informations et la mise en place d'un processus créatif destiné à dépasser les positions de départ prises par chacun des protagonistes. Les concessions prennent aussi une autre tournure. Alors qu'en situation distributive, les concessions consistent la plupart du temps à faire « un pas vers l'autre », en situation intégrative les négociateurs marchent ensemble dans une autre direction : ils cherchent à comprendre leurs motivations mutuelles sous-jacentes et s'engagent à trouver des solutions susceptibles d'y répondre de façon adéquate. En un sens, les concessions en négociation intégrative interviennent en priorité sur ce qui importe peu pour les négociateurs, le but étant d'éviter la perception d'échec lié à l'abandon d'objectifs essentiels.

Dans la suite de ce livre, je ne ferai que peu référence à cette distinction entre le distributif et l'intégratif. D'abord parce que les modèles qui présentent ces deux types de négociation sont avant tout prescriptifs et non descriptifs : ils expliquent ce qu'il convient de faire dans telle ou telle situation et ne parlent que très peu de ce qui se passe réellement. Ensuite parce que cette distinction est plus théorique que réelle. Il n'existe que très peu de contextes « purement » compétitifs ou « purement » intégratifs. Même

les transactions financières qui produisent *a priori* des systèmes extrêmement compétitifs portent souvent en elles leur part de potentiel intégratif. Ainsi, dans notre exemple, Johan et Chris ont la possibilité d'envisager une forme de coopération s'ils s'intéressent à leurs motivations sous-jacentes (la recherche d'un acheteur digne de confiance pour Johan et l'acquisition d'une voiture de qualité à moindre prix ou avec un échelonnement des paiements pour Chris). De la même manière, les négociations basées sur la coopération ne sont pas exemptes d'éléments compétitifs et de moments de revendication. La conception de cette distinction entre le distributif et l'intégratif comme les deux pôles d'un continuum plutôt que comme deux systèmes distincts nous mènera à chercher à comprendre, non pas ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire dans chacun des systèmes, mais plutôt quels sont les éléments contextuels et/ou psychologiques qui induisent le déplacement de la perception et des comportements vers un pôle du continuum plutôt que vers l'autre. La présentation dichotomique des négociations distributives et intégratives dans des chapitres différents risquerait d'induire chez le lecteur l'idée que les thématiques abordées dans un chapitre ne sont pas d'application dans l'autre chapitre. Or, tout comme les éléments que nous venons d'évoquer ont leur importance dans les négociations intégratives, le processus de créativité et la prise en compte des motivations sous-jacentes sont susceptibles d'accroître la qualité des accords qui résultent d'une négociation distributive.

Mon approche rejoint ici celle de Mark Young et Erik Schlie (2011) qui proposent de ne plus considérer les négociations au travers des métaphores courantes liées au jeu, à la guerre ou au combat. Ce que ces auteurs proposent, c'est de voir la négociation comme une **danse**, une « activité esthétique susceptible d'apporter aussi bien une joie

intrinsèque que des bénéfices extrinsèques. Une telle “danse” laisse amplement la place pour la compétition et la coopération, parce que les mouvements peuvent tout aussi bien être animés et conflictuels que doux et harmonieux ». Le chapitre suivant aborde ces questions.

LES INCONTOURNABLES DE LA NÉGOCIATION EN PRATIQUE...

Les points clés de toute négociation

N’entamez jamais une négociation à l’aveugle : préparez-vous ! Posez-vous les questions suivantes :

- *Le point d’aspiration : quel est le meilleur résultat auquel vous pouvez prétendre ?* Visez haut. Plus vos aspirations seront élevées, plus vous obtiendrez. Mais attention, ne soyez pas trop gourmand, vous risqueriez de ne jamais parvenir à un accord.
- *De quelles solutions de rechange disposez-vous ?* Ayez le plus de solutions de rechange possibles. Plus vous disposez d’options alternatives, plus vous avez du pouvoir pour négocier un accord qui vous est favorable. Dans le même ordre d’idées, ne vous reposez pas sur vos lauriers et soyez proactif : cherchez, cherchez toujours plus de solutions de rechange. En plus d’augmenter votre pouvoir, cette recherche vous stimulera à en vouloir plus pour compenser les fonds perdus en temps et en énergie placés dans cette recherche.
- *La Mesore : parmi toutes les solutions de rechange dont vous disposez, quelle est celle qui est la plus attractive ?* Soyez objectif et analysez logiquement les avantages et inconvénients de chaque option. N’acceptez jamais une proposition inférieure à votre Mesore.

- *Le point de réserve : quelles sont les limites que vous ne voulez pas dépasser ?* Accrochez-vous à ce point de réserve comme à une bouée : cela vous évitera des écueils comme l'escalade de l'engagement qui pousse parfois les acheteurs à dépenser plus pour un objet que sa valeur objective sur le marché. Ne révélez pas votre point de réserve à la partie adverse (surtout en négociation distributive). Cherchez à estimer le point de réserve de la partie adverse, ceci afin de vous assurer qu'il existe une *zone de possibilité d'accord*.
- *La première offre : quelle est la première proposition que vous allez déposer sur la table ?* Ne faites pas une première offre trop raisonnable. Les premières offres qui sont trop proches du point d'aspiration ou du point de réserve ne laissent aucune marge de manœuvre. De plus, elles empêchent l'obtention de gains supérieurs au point d'aspiration. Faire une offre exagérée enverra en outre un méta-message à votre adversaire : il va devoir s'accrocher pour négocier avec vous.
- *Enjeux multiples : quelles sont les différentes sous-thématiques dont vous pourriez discuter ?* Ne vous focalisez pas que sur le « prix ». D'autres enjeux que les intérêts économiques existent. Élargir les discussions à d'autres aspects permet d'accroître la probabilité d'obtenir un accord qui satisfasse tout le monde et de dépasser le mode de discussion gagnant-perdant. Pour chaque enjeu, déterminez vos aspirations, vos limites, et votre première offre.

Influences réciproques

Sachez (et acceptez le fait) que vous n'êtes pas rationnel. La négociation est dynamique et vos propres décisions sont influencées par le comportement et la situation de votre opposant.

Acheteurs, vos aspirations et vos premières offres sont influencées par, respectivement, les inférences que vous faites du point de réserve du vendeur et la première offre posée par celui-ci. Ne vous laissez pas intimider par ses fonds perdus. Il a payé trop cher pour son bien lorsqu'il l'a acquis ? En quoi cela vous concerne-t-il ? La détermination de vos aspirations, limites et premières offres doit se faire indépendamment de considérations externes à la négociation. Mais soyez attentif, le gain financier n'est pas tout. Peut-être tenez-vous à préserver la relation avec la partie adverse, auquel cas la prise en compte de ses fonds perdus peut s'avérer un atout.

Vendeurs, vous aussi vous subissez l'influence d'éléments qui proviennent de la partie adverse. Le client potentiel est riche : vous pensez pouvoir réclamer plus. Le client potentiel dispose de plusieurs solutions de rechange : vous diminuez vos aspirations.

Points de référence

Toute proposition est évaluée par rapport à un point de référence. Le point de référence choisi déterminera si les négociateurs perçoivent être en situation de perte ou en situation de gain. Le cadrage en termes de perte augmente les aspirations, les comportements opportunistes et l'agressivité.

Ne subissez pas le cadrage, travaillez-y. Amenez votre adversaire à voir la négociation au travers des gains et profits qu'elle lui rapporte et évitez qu'il ne se concentre sur ses pertes. Ne vous laissez pas emporter par la façon dont votre opposant définit la situation, réinterprétez ce qu'il vous présente à la lumière d'un autre cadre plus propice au développement d'un bon accord.

Ancrage et ajustement

Si vous en avez l'opportunité, soyez le premier à faire une proposition. La première offre sert d'ancrage et toutes les propositions subséquentes s'ajusteront autour de celle-ci. Si votre première offre implique un chiffre (un prix, un pourcentage, etc.), formulez cette offre avec le plus de précision possible, le phénomène d'ancrage n'en sera que plus fort. Attention cependant à ne pas être excessif dans la formulation de votre première offre, vous risqueriez d'offenser votre interlocuteur. Évitez aussi d'être le premier à parler si vos connaissances du domaine sont trop limitées.

Lorsque c'est la partie adverse qui a posé la première offre, mettez en place des stratégies destinées à contrecarrer l'effet d'ancrage. Réfléchissez par exemple aux alternatives de votre opposant, à son point de réserve ou encore à votre propre point d'aspiration.

Dans les ventes aux enchères, l'ancrage produit des effets inverses. Sachez que les objets mis en vente à bas prix finissent par se vendre plus chers que les objets dont la mise de départ est élevée.

Concessions

Discutez et faites des concessions. L'acceptation directe de l'offre de la partie adverse est généralement mal perçue.

Ne faites pas trop de concessions en début de discussion, montrezvous ferme. Au fur et à mesure du temps qui passe, accroissez vos concessions. Votre comportement coopératif sera alors perçu positivement par votre adversaire qui réagira en retour de manière coopérative. Faites cependant attention à ne pas trop accroître ces concessions tardives, votre opposant

pourrait se montrer suspicieux face à un tel comportement.

Réciproquez les concessions qui sont faites par votre adversaire. La violation de la norme de réciprocité est très mal perçue et risque d'engendrer un comportement dur et agressif.

De la compétition à la coopération

Toute discussion, toute négociation porte en elle sa part de compétition et sa part de coopération. Sachez être ferme sur ce qui est important et plus conciliant sur ce qui ne l'est pas. Ne tombez pas dans le piège de la dichotomie, la croyance erronée que soit il faut se battre, soit il convient de plier. La réalité est bien plus complexe.

Première section

**LE CONTEXTE
DE LA
NÉGOCIATION**



Chapitre 2

Interdépendance et divergence d'intérêts

Il existe trois types de relations : les relations d'indépendance, de dépendance et d'interdépendance. L'interdépendance est le fait que les parties dépendent les unes des autres dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs. Les négociations (tout comme les conflits) sont par excellence des situations d'interdépendance. Il existe deux types d'interdépendance (négative et positive) qui correspondent à deux types de négociations définies dans la littérature (négociation distributive ou sur position ; négociation intégrative ou raisonnée). L'accent est mis sur la compréhension et l'analyse du contexte d'interdépendance sur un continuum allant de distributif à intégratif plutôt qu'à une compréhension et à une analyse dichotomique de la situation (soit distributif, soit intégratif). Cette approche de l'interdépendance est essentielle car elle va influencer la manière dont les gens vont appréhender la discussion. Nous parlerons notamment ici du biais de somme nulle qui est la tendance à percevoir les situations comme étant plus distributives qu'intégratives. Nous aborderons également le paradigme du dilemme du prisonnier qui illustre bien ces thématiques. Ce chapitre terminera par une section sur les divergences d'intérêts. Nous insisterons sur le fait que, pour que négociation il y ait, il faut que les

gens perçoivent qu'une divergence existe et nous aborderons les différentes divergences possibles.

À l'entame de ce deuxième chapitre, nous allons nous intéresser aux relations. Le processus de négociation est par définition relationnel : il implique des interactions entre individus. De toute évidence, toutes les relations que nous entretenons ne sont pas de même nature (voir notamment le modèle des schémas relationnels de Alan Fiske, 1991, 1992). On distingue les relations familiales, les relations amicales, les relations professionnelles ou encore les simples connaissances. Certaines relations sont hiérarchisées, comme dans les systèmes organisationnels ou militaires, d'autres le sont beaucoup moins. Il y a des relations à long terme et d'autres à occurrence unique. Les négociations, elles, transcendent ces distinctions. Nous négocions tout le temps et avec tout le monde... même si souvent nous sommes incapables de reconnaître que la situation à laquelle nous faisons face est un exemple à part entière de négociation.

Indépendance, dépendance et interdépendance

Il existe trois types de relations : les relations d'indépendance, de dépendance et d'interdépendance. Lorsque deux personnes (ou deux groupes) sont **indépendantes** l'une de l'autre, chacune est en mesure d'atteindre ses objectifs sans le concours de l'autre. Chaque partie dispose donc seule de l'ensemble des ressources nécessaires à l'obtention de ce qu'elle veut. Dans ce type de situation, les négociations sont peu probables. En effet, si je n'ai pas besoin de l'autre pour satisfaire mes objectifs, pourquoi m'encombrerais-je d'un poids qui risque

uniquement de me rendre la situation plus compliquée ? Quand les personnes sont indépendantes l'une de l'autre, elles poursuivent donc leur petit bonhomme de chemin seules et atteignent leurs objectifs respectifs individuellement. Le boulanger n'a pas besoin du boucher pour faire son pain et il lui est inutile, voire carrément improductif, d'en discuter avec lui.

Les relations de **dépendance** sont des relations asymétriques. En réalité, on ne peut être dépendant que de quelqu'un qui est lui-même indépendant. La distribution de pouvoir entre les parties est donc forcément inégale. Alors que la personne dépendante a besoin de l'autre personne pour remplir ses objectifs, la personne indépendante, elle, est capable de se satisfaire toute seule. Elle est donc en quelque sorte omnipotente et a l'occasion d'exercer son pouvoir à sa guise. Comme le note Rusbult et Van Lange (2003), les concepts de dépendance et de pouvoir sont inextricablement liés. Dans ce cas également, les négociations sont peu probables : la personne dépendante n'ayant rien à offrir en contrepartie de ce qu'elle est susceptible de recevoir, sa situation fluctuera suivant le bon vouloir de son interlocuteur. C'est ce qui se produit classiquement dans les situations de monopole. En économie, les situations de monopole sont rencontrées lorsqu'une personne ou un groupe est le seul détenteur d'un produit qu'un nombre plus ou moins important d'acheteurs veut acquérir. Les acheteurs sont alors dépendants du vendeur car celui-ci représente leur seule option (à défaut bien entendu de renoncer purement et simplement à l'achat du bien). Le vendeur, lui, ne subissant pas la concurrence d'autres producteurs, est libre de fixer ses prix à sa guise. Dans les situations de monopole ou de quasi-monopole, on dit que le vendeur domine le marché. L'abus de position dominante est généralement sanctionné. Ainsi, l'article 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

stipule l'interdiction de l'exploitation d'une « position dominante sur le marché intérieur ou dans une partie substantielle de celle-ci ».

Enfin, les situations **d'interdépendance** impliquent que toutes les parties aient besoin les unes des autres pour atteindre leurs objectifs respectifs. On parle aussi de dépendance mutuelle (Rusbult & van Lange, 2003). Plus généralement, l'interdépendance signifie que le sort des parties est systématiquement affecté par les actions entreprises par la partie adverse. Cette interdépendance peut être très concrète, comme dans les relations professionnelles et commerciales, mais peut également se situer à un niveau plus affectif, comme dans les relations amoureuses. Une dépendance mutuelle est donc nécessaire pour qu'il y ait négociation mais, comme nous le verrons plus loin, la négociation n'est qu'une façon parmi d'autres qu'ont à disposition les parties pour se satisfaire. De plus, si toutes les parties dépendent les unes des autres pour répondre à leurs besoins, cela ne signifie pas pour autant que le pouvoir est distribué de façon équivalente entre tous. Par exemple, dans une organisation, employés et patrons sont en interdépendance ; les uns dépendent des autres pour assurer le fonctionnement de l'entreprise et ce malgré le fait que l'entreprise est structurée hiérarchiquement et que les patrons sont, par définition, investis de plus de pouvoir que les employés.

D'un point de vue théorique, on définit deux types d'interdépendance : l'interdépendance positive et l'interdépendance négative. Ces deux types d'interdépendance résultent de la covariation positive ou négative des intérêts entre les parties. Lorsque les intérêts sont en conflit et covarient négativement, on parlera d'interdépendance négative. Lorsque les intérêts sont similaires et covarient positivement, on parlera d'interdépendance positive.

Interdépendance négative

L'interdépendance négative désigne une situation où les objectifs poursuivis par une des parties sont en opposition directe ou fondamentale avec les objectifs poursuivis par la partie adverse. Ces situations se produisent notamment lorsque les ressources à se distribuer sont fixes ou limitées. Dans ce type de situation, les gains obtenus par l'un se font forcément au détriment des gains obtenus par la partie adverse ; et ces gains sont dits mutuellement exclusifs. Nous sommes dans une approche gagnant-perdant.

La métaphore de la tarte est généralement utilisée pour illustrer de telles situations. La tarte est une ressource fixe (son expansion est en effet impossible) et potentiellement limitée (quand aucune autre tarte n'est directement disponible dans la situation). Si nous avons à nous répartir cette tarte entre vous et moi, les possibilités de répartition sont relativement limitées. Une première possibilité est qu'une des deux parties obtienne entière satisfaction et que l'autre partie n'obtienne rien. Une autre possibilité est la division de la tarte en deux parts égales. Une autre encore accorderait à l'un % de la tarte contre % pour l'autre. Quelle que soit la répartition choisie, cependant, tout gain obtenu par une des parties est directement égal à la perte subie par la partie adverse.

Lorsqu'on considère des situations d'interdépendance négative totales, on fait souvent référence à ce qu'on appelle des **situations à somme nulle**. Cette appellation indique que la somme totale des gains et des pertes des parties en présence (appelée résultat cumulé) équivaut à zéro. La partie gauche du [Tableau 2](#) illustre cette perspective. Quel que soit le type de répartition choisi, le résultat cumulé des gains et des pertes est de façon consistante égal à zéro. Si nous regardons maintenant les flèches qui se trouvent toujours dans cette partie gauche,

nous constatons une deuxième chose : ces flèches pointent dans des directions opposées. Ce que ces flèches nous indiquent, c'est le sens de la corrélation entre les gains des parties. Le fait que ces flèches soient à l'opposé l'une de l'autre nous révèle que la **corrélation des gains entre les parties est négative**. Une corrélation négative entre les gains signifie simplement que l'accroissement des gains chez l'un est accompagné par une réduction des gains chez l'autre.

Situation à somme nulle					Situation à somme non nulle				
Partie 1		Partie 2		Résultat cumulé	Partie 1		Partie 2		Résultat cumulé
Gain	Perte	Gain	Perte		Gain	Perte	Gain	Perte	
+ 100▲	- 0	+ 0	- 100	0	+ 100▲	- 0	+ 100▲	- 0	+ 200
+ 80	- 20	+ 20	- 80	0	+ 80	- 30	+ 80	- 20	+ 110
+ 50	- 50	+ 50	- 50	0	+ 50	- 20	+ 70	- 30	+ 70
+ 20	- 80	+ 80▼	- 20	0	+ 20	- 70	+ 10	- 80	- 120
+ 0	- 100	+ 100	- 0	0	+ 0	- 150	+ 0	- 100	- 250

Tableau 2

Illustration des situations à somme nulle et à somme non nulle au travers de l'addition des gains et des pertes des parties en présence

Dans les livres de négociation, les situations d'interdépendance négatives sont traitées dans les chapitres qui décrivent les négociations distributives, aussi appelées en français négociations sur position. Tant le nom anglais que le français ont été choisis, je trouve, à bon escient. Derrière le mot **négociation distributive**, il y a l'idée d'une répartition (d'une distribution) des ressources

entre les négociateurs. En gros, dans ce type de négociation, les ressources sont fixes ou limitées et la tâche de chacun sera de revendiquer un maximum dans l'espoir d'obtenir la part la plus large possible du gâteau. Le terme français, **négociation sur position**, fait quant à lui référence au fait que, dans ce type de négociation, chacun adopte une position qui lui est propre et que l'objectif en jeu est d'attirer le négociateur adverse le plus possible dans la direction de notre position. Ces positions sont communiquées au travers de demandes ; et ces demandes ou revendications constituent l'essentiel de la communication entre les parties.

La situation d'interdépendance négative, qui est centrée sur les positions, les demandes, les revendications, la distribution des ressources et l'approche gagnant-perdant met typiquement au premier plan la compétition entre des parties qui s'opposent fondamentalement.

Interdépendance positive

À l'exact opposé de l'interdépendance négative, nous trouvons les situations d'interdépendance positive. Dans l'interdépendance positive, les objectifs des parties ne sont pas mutuellement exclusifs. Ceci signifie que l'obtention par une des parties de ce qu'elle désire n'engendre pas nécessairement une perte chez la partie adverse ; les objectifs de tous les négociateurs étant, au moins en partie, atteignables simultanément. Nous sommes ici en présence de **situations à somme non nulle** ; comme illustré dans la partie droite du [Tableau 2](#). Dans ce cas, le résultat cumulé des gains et des pertes des parties en présence est différent de zéro. Différent de zéro ne signifie pas pour autant que le résultat cumulé sera positif. Encore faut-il pour que ce soit le cas que les négociateurs soient en mesure d'optimiser leur discussion.

Prenons le cas de deux personnes, l'une est une compositrice de musique à succès, l'autre un parolier d'exception. Appelons-les respectivement Delphine et Tim. Delphine et Tim décident d'entamer un projet commun dont l'objectif avoué est de créer un tube susceptible d'accéder au Top50. Pour atteindre leur objectif (qui, dans ce cas, est le même pour les deux protagonistes), Delphine et Tim doivent chacun investir une partie de leur temps, de leur énergie mais également une certaine somme d'argent. Ces investissements peuvent être comptabilisés à la base comme des coûts, des fonds perdus : ce sont les sacrifices que les négociateurs doivent faire dans l'espoir d'atteindre leurs objectifs. Si Delphine et Tim négocient efficacement, ils créeront une chanson qui pulvérisera le Top50 et leurs investissements de base seront largement compensés. Dans ce cas, ils atteindront chacun 100 % de leurs objectifs propres et le total des gains et des coûts cumulés entre les deux compères présentera un solde très positif. Admettons maintenant que, malgré de gros efforts tant financiers qu'affectifs, le projet périlite et ne débouche que sur une chansonnette de caniveau, voire sur rien du tout. Dans ce cas, aucune des parties n'obtiendra rien. Pire, les investissements injectés au départ (temps, argent, énergie) ne pourront être compensés, et la somme des gains et des coûts cumulés présentera cette fois un solde négatif. En somme, la négociation aboutira à des pertes (coûts > gains) plutôt qu'à des bénéfices (gains > coûts).

L'interdépendance positive est caractérisée par une **corrélation positive entre les gains** des parties. Cette corrélation positive est illustrée par le fait que dans la partie droite du [Tableau 2](#), les flèches représentant les gains des deux parties pointent dans la même direction. De nouveau, « positif » ne signifie pas nécessairement « gagnant », les deux négociateurs pouvant également subir une perte simultanée.

Dans les livres de négociation, les situations d'interdépendance positive font référence à ce que les auteurs appellent les **négociations intégratives**, ou, en français, les **négociations raisonnées**. Derrière le concept de négociation intégrative se cache l'idée d'une intégration, si pas des positions, au moins des intérêts afférents à toutes les parties. On ne cherche plus à répondre aux demandes ou aux positions, on cherche à comprendre les motivations cachées derrière ces demandes et on tente, tant que faire se peut, de les satisfaire. On est ici dans une approche collaborative et coopérative (plutôt que compétitive) qui repose sur une volonté de création et d'innovation plutôt que de revendication.

Un continuum d'interdépendance

S'il est utile, voire nécessaire, de distinguer clairement l'interdépendance positive de l'interdépendance négative et s'il est légitime de considérer les deux stratégies différenciées qui leur correspondent en termes de négociation, il est tout aussi essentiel de comprendre que ces conceptions ne représentent que les pôles théoriques d'un même **continuum**. Certaines situations sont certes plus distributives ou moins intégratives que d'autres mais la majorité d'entre elles se situent quelque part sur le chemin entre ces deux extrêmes : il existe souvent une part de coopération possible lorsque, *a priori*, les objectifs respectifs des négociateurs apparaissent comme mutuellement exclusifs ; de même qu'une perspective de collaboration nécessite souvent des moments de revendication propres à la négociation dite distributive. Les meilleurs négociateurs seront ceux qui sont capables d'être versatiles et de jongler avec les deux aspects du processus.

Cet entremêlement de coopération et de compétition au sein des négociations a amené Thomas Schelling

(1960/1980) à parler de **situations à motivations mixtes**. D'un côté, la collaboration est nécessaire pour qu'une négociation ait lieu parce que l'ajustement des deux parties par rapport à leurs positions de départ est inhérent au processus et que la conception même du principe d'interdépendance lie les négociateurs dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs. D'un autre côté, une certaine part de compétition ne peut être évitée, chacun espérant obtenir un accord qui serve au plus près ses intérêts personnels. Cette tension entre volonté de coopération et volonté de compétition est ce qui rend beaucoup de négociations particulièrement difficiles.

Plus concrètement, nombre de négociations sont complexes et portent sur plus d'un enjeu. La multiplication des enjeux implique que certains porteront un potentiel collaboratif plus important que d'autres ou, pour le dire autrement, se situeront davantage du côté du pôle intégratif du continuum que d'autres. Si l'augmentation du nombre de thématiques à discuter accroît exponentiellement la complexité du processus, cette augmentation permet aussi d'augmenter le potentiel intégratif pour les négociateurs et ceci au travers de ce qu'on appelle l'échange de bons procédés ; nous y reviendrons (voir [chapitre 6](#)).

La compréhension de l'interdépendance comme un continuum allant de distributif à intégratif plutôt que selon une conception dichotomique est à mon sens essentielle. On n'est pas dans le tout ou rien, on se situe sur un intervalle et notre position sur ce continuum fluctue en fonction de la thématique abordée, de la situation ou, tout simplement, en fonction de l'étape du processus dans laquelle nous nous trouvons.

Percevoir la négociation comme une compétition

Au-delà des aspects théoriques que nous venons d'évoquer en parlant de l'interdépendance, il est intéressant de se pencher quelques instants sur les conceptions dites naïves de Monsieur ou Madame Tout Le Monde. À quoi pense-t-on spontanément lorsqu'on parle de négociation ?

Les associations les plus rapidement activées quand on évoque la négociation sont celles relatives aux concepts de **vente, de conflit, et de persuasion**. Négocier, pour certains, c'est une entreprise commerciale au travers de laquelle un acteur (le vendeur) possède un bien (matériel ou non) qu'il désire céder à une autre partie (l'acheteur) et pour laquelle un contrat doit être établi définissant les termes et conditions de la transaction. Négocier, pour d'autres, c'est une tactique de gestion des conflits. Négocier, pour d'autres encore, c'est un jeu d'influence, de pouvoir et de persuasion.

Le commun dénominateur de ces trois conceptions de la négociation est la compétition et l'opposition entre les parties. Selon ces perspectives, négocier c'est s'opposer. Les négociateurs sont des planètes distinctes, chacune exerçant une force d'attraction plus ou moins importante sur la planète adverse jusqu'à trouver un point d'équilibre entre les positions de l'une et de l'autre. Cet équilibre peut être définitif si l'environnement est stable mais est souvent susceptible d'être remis en cause si les forces en présence sont changeantes ou si l'environnement se modifie. Par exemple, lorsque le propriétaire d'une maison négocie le prix de vente de son bien avec un acheteur potentiel, les objectifs poursuivis par chacun des protagonistes s'opposent ; le vendeur cherchant à obtenir le prix le plus élevé possible et l'acheteur cherchant à diminuer ce prix au maximum. Lorsque les deux protagonistes arrivent à dégager un accord, ils ont atteint le point d'équilibre. Cet équilibre peut être stable, auquel cas l'accord obtenu se conclura par la vente de la maison. Mais si, avant la

signature de l'accord, le vendeur reçoit une proposition plus alléchante ou si l'acheteur tombe sur une maison qui lui plaît davantage, le poids de chacun dans l'interaction s'en trouvera modifié, l'équilibre sera rompu, et les négociations reprendront (ou pas) jusqu'à l'atteinte d'un nouvel équilibre.

Sans être totalement erronées, ces approches de la négociation ont deux défauts. D'abord elles sont partielles, ne reflétant que les aspects les plus distributifs et revendicatifs du processus. Ensuite, elles sont dangereuses car génératrices des comportements compétitifs et oppositionnels qu'elles sous-tendent. En effet, si je crois que négocier c'est s'opposer et entrer en compétition et/ou si je pense que la majorité des gens autour de moi s'accordent sur cette conception, lorsque je serai impliquée dans une situation que je définis comme étant une situation de négociation, je penserai en toute honnêteté qu'il est approprié et attendu des négociateurs qu'ils expriment des comportements de compétition. Or, **les attentes que nous développons tendent souvent à se confirmer dans la réalité**. Plusieurs raisons à cela. D'abord, les êtres humains sont profondément normatifs dans leurs comportements ; ils se conforment à ce qu'ils croient être la norme véhiculée par la société dans laquelle ils vivent. Plus je serai convaincue que la norme en vigueur en négociation est compétitive, plus je me comporterai de façon compétitive.

Ensuite, les individus ont tendance à déployer des comportements qui sont consistants avec les attentes que les autres personnes formulent à leur égard. Ce phénomène est appelé *effet pygmalion ou prophétie autoréalisatrice* (Rosenthal & Jacobson, 1968; voir aussi Word, Zanna, & Cooper, 1974). Il s'explique par les subtils changements qu'induisent nos attentes sur nos propres comportements et par la propension qu'ont nos interlocuteurs à répondre de façon cohérente à ces comportements que nous avons émis (Fazio, Effrein, & Falender, 1981). Par exemple, si je crois

que le négociateur adverse va se montrer compétitif, j'émettrai probablement de subtils signes de méfiance (grande distance physique, peu de contacts visuels) plutôt que des comportements d'ouverture (sourires fréquents, buste penché en avant). Ces messages envoyés inciteront le négociateur adverse, au travers de la norme de réciprocité (Klein & Snyder, 2003), à adopter les mêmes types de comportements et ainsi à agir de façon compétitive plutôt que coopérative. La boucle se bouclant, je constaterai la tendance compétitive de mon opposant et conclurai que j'avais bien raison de me méfier de lui.

Kristina Diekmann et ses collègues (2003) se sont intéressés à l'impact des attentes compétitives en négociation. Ces auteurs ont demandé à des personnes de prédire comment elles réagiraient face à un opposant très compétitif *versus* un opposant très coopératif. Dans une deuxième étude, ces prédictions furent mises à l'épreuve et les chercheurs ont mesuré la tendance des personnes à se comporter effectivement de façon compétitive face à un opposant à l'égard duquel elles avaient développé des attentes de compétition ou de coopération. Leurs résultats montrent une divergence importante entre les prédictions comportementales et les comportements en tant que tels. Alors que les personnes prédisaient qu'elles réagiraient de façon plus compétitive face à un opposant compétitif que face à un opposant coopératif, en réalité, la mesure de leur comportement indiquait l'exact inverse : elles montraient moins d'agressivité, faisaient des revendications moins élevées et acceptaient des accords moins satisfaisants lorsqu'elles avaient des attentes compétitives plutôt que coopératives à l'égard de leur opposant. Par contre, et en accord avec le phénomène de la prophétie autoréalisatrice que nous venons d'évoquer, les opposants, eux, rapportaient s'être comportés de façon consistante avec les attentes de leur adversaire. Plus l'adversaire s'attendait à

ce que l'opposant soit compétitif, plus l'opposant rapportait s'être comporté de façon compétitive ; plus l'adversaire s'attendait à ce que l'opposant soit coopératif, plus l'opposant rapportait s'être comporté de façon coopérative.

À côté de la prophétie autoréalisatrice, d'autres mécanismes concourent également à la confirmation des attentes. Ainsi, le *biais de confirmation d'hypothèse* (pour une revue de questions, voir Nickerson, 1998; Leyens, Dardenne, Yzerbyt, Scaillet, & Snyder, 1999) pousse les gens à privilégier et à rechercher dans leur environnement les informations consistantes avec leurs attentes (leurs hypothèses) tout autant qu'à négliger celles qui les infirment. Plus l'environnement sera ambigu et sujet à interprétations, plus les conclusions tirées par les observateurs seront susceptibles de concorder avec leurs attentes. C'est ce qui risque fort d'arriver en situation de négociation si le négociateur adverse décide de jouer la carte du « poker face » et de limiter au maximum l'expression de ses émotions et pensées sur son visage. L'ambiguïté de l'information faciale, interprétée alors comme un signe d'hostilité, contribuera à sa façon à renforcer la croyance qu'une négociation est forcément un système compétitif (voir également le [chapitre 7](#) sur les émotions).

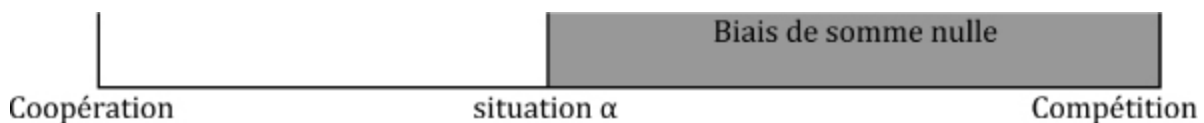


Figure 3

Illustration du biais de somme nulle

Cette tendance qu'ont les gens à percevoir les situations de négociation comme compétitive ainsi que leur inhabilité à percevoir les éventuelles opportunités de coopération est

appelée **biais de somme nulle**. Partons du principe évoqué plus haut que toute négociation se situe quelque part sur un continuum dont un des pôles (100 %) serait constitué par la compétition pure et l'autre pôle (0 %) par la coopération pure. Imaginons maintenant que nous soyons face à une négociation α , négociation pour laquelle le degré objectif de compétition/coopération pourrait être estimé à 40 %, soit une situation relativement plus coopérative que compétitive. Un biais de somme nulle sera apparent si les négociateurs perçoivent un degré de compétition supérieur à 40 % (voir [Figure 3](#)). La notion de biais fait donc spécifiquement référence à la perception *erronée* qu'ont les négociateurs de la situation, et ceci indépendamment du degré exact de compétition en présence. Cette tendance à percevoir la situation comme plus compétitive qu'elle n'est réellement se traduira par une préférence accrue pour des comportements de revendication au détriment de comportements de coopération et par l'utilisation de stratégies de négociation distributives plutôt qu'intégratives.

Dilemme du prisonnier

Faut-il en conclure qu'il est toujours erroné de déployer des comportements compétitifs ? Pas tant que cela. D'abord, il existe des contextes dans lesquels la réponse la plus rationnelle est précisément la réponse compétitive. Ensuite, l'efficacité de la coopération nécessite l'engagement simultané de toutes les parties en présence. On ne peut pas coopérer tout seul ; et si nous le faisons, il y a de fortes chances pour que cette volonté de coopération se retourne contre nous et que nous en sortions bernés. Ces deux idées sont illustrées avec brio par le, désormais célèbre, **dilemme du prisonnier**.

La partie supérieure du [Tableau 3](#) modélise le dilemme du prisonnier, tel qu'il a été énoncé en 1950 par l'économiste Albert W. Tucker (voir aussi Axelrod, 1984). Tucker nous présente deux prisonniers (appelés dans le tableau Luc et Marc). Luc et Marc sont complices d'un délit et placés chacun dans une cellule isolée sans possibilité de communication. Deux choix leur sont alors offerts : se taire ou dénoncer leur complice. Si l'un des deux prisonniers dénonce son complice et que l'autre se tait, le dénonciateur sera remis en liberté alors que le complice sera condamné à 10 ans de prison. Si les deux prisonniers se dénoncent mutuellement, les deux subiront une peine allégée, soit 5 ans de prison. Enfin, si les deux se taisent, faute de preuves suffisantes, ils ne resteront chacun que 6 mois en prison.

La deuxième partie du tableau présente la même idée, formulée cette fois sous forme de jeu. Dans cette situation, Luc et Marc doivent également chacun choisir entre deux options ; X et Y pour Luc, A et B pour Marc. Les revenus engendrés par chaque protagoniste du jeu dépendent de la combinaison des réponses émises par chacun des deux joueurs. Ainsi, si Luc penche pour l'option X alors que Marc préfère l'option A, la combinaison AX leur rapportera à chacun 3 000 points, une situation de gains mutuels. Si Luc choisit l'option B et Marc l'option Y, il leur sera retiré 3 000 points à chacun, une situation de pertes mutuelles. Les deux combinaisons restantes (AY et BX) sont marquées par un gain important pour l'une des deux parties (+ 6 000 points) et une perte importante pour la partie adverse (- 6 000 points).

Tout jeu est considéré comme un dilemme du prisonnier s'il respecte 2 critères. Premièrement, l'ampleur des gains varie en fonction des choix posés par chacune des parties de telle sorte que : la défection unilatérale engendre un meilleur résultat que la coopération mutuelle qui, elle-même, mène à un meilleur résultat que la compétition

mutuelle qui, enfin, produit un meilleur résultat que la coopération unilatérale (Coleman *et al.*, 2012). Deuxièmement, les joueurs sont dans l'incapacité de communiquer avant d'émettre leur choix et les choix sont émis simultanément.

Si le jeu n'est joué qu'une seule fois, certaines réponses obtenues reflètent le choix compétitif mutuel en ce sens que Luc optera pour le choix Y et Marc pour le choix B (ou encore, les deux prisonniers choisiront de mutuellement se dénoncer). Bien que cette stratégie soit vouée à l'échec pour les deux parties (chacun subissant une perte de 3 000 points ou un délai d'emprisonnement de 5 ans), elle n'en est pas moins la stratégie la plus rationnelle d'un point de vue individuel. Pour comprendre cela, plaçons-nous dans la peau de Luc. Si je suis Luc et que je suis dans l'incapacité de connaître le choix de Marc, j'ai tout intérêt à porter ma préférence sur l'option Y. En effet, en admettant que Marc choisisse l'option A, le gain que j'obtiendrai sera supérieur si mon propre choix se porte sur Y (+ 6 000 points) que si mon choix se porte sur X (+ 3 000 points). De la même façon, si Marc opte pour la réponse B, j'ai tout intérêt à choisir l'option Y qui ne me fera subir qu'une perte de 3 000 points plutôt que l'option X qui me pénalisera de 6 000 points. Ainsi donc, la seule et unique réponse rationnelle au dilemme du prisonnier est la réponse compétitive. Un dilemme du prisonnier joué par deux joueurs parfaitement rationnels produira à coup sûr des réponses compétitives mutuelles. C'est la solution unique à ce qu'on appelle l'équilibre de Nash : chaque joueur a opté pour la meilleure réponse possible pour son gain personnel quelle que soit la stratégie adoptée par le joueur adverse (Coleman et coll., 2012).

		Luc	
		Se taire	Dénoncer
Marc	Se taire	6 mois / 6 mois	Libre / 10 ans
	Dénoncer	10 ans / Libre	5 ans / 5 ans
		Luc	
		Choix X	Choix Y
Marc	Choix A	+ 3 000 / + 3 000	+ 6 000 / - 6 000
	Choix B	- 6 000 / + 6 000	- 3 000 / - 3 000

Tableau 3

Le dilemme du prisonnier. Résultats obtenus par Luc en haut à gauche, résultats obtenus par Marc en bas à droite

Que se passe-t-il maintenant si ce même jeu est répété un nombre n de fois ? Sur le long terme, la stratégie des choix compétitifs n'est rentable pour aucun des deux partenaires. En effet, la persistance de la combinaison BY engendrera des pertes systématiques et substantielles pour tout le monde. Face à cet état de fait, un des protagonistes peut décider de changer momentanément de stratégie et d'opter alors pour le choix coopératif. Malheureusement, comme évoqué ci-dessus, la coopération n'est réellement rentable qu'à partir du moment où la partie adverse répond également par de la coopération. Or, dans le cas où Luc choisirait l'option X et que Marc persisterait dans l'option B,

le membre le plus coopératif de la dyade serait aussi celui qui subirait les pertes les plus importantes (- 6 000 points) alors que le membre le plus compétitif se verrait gratifié d'un gain substantiel de + 6 000 points. Prenez un moment pour réfléchir à la suite des opérations... Que vont faire Luc (qui vient de subir une perte importante) et Marc (qui vient de recevoir un gain important) au prochain tour ?

J'ai fait jouer ce jeu un nombre incalculable de fois à des groupes d'étudiants dans mes cours et je peux vous dire que, dans la grande majorité des cas, les réactions des participants sont très prévisibles... et souvent assez bruyantes. D'abord, à l'énoncé des résultats, les groupes qui ont coopéré se montrent très déçus et vivent un sentiment d'échec important. De façon contrastée, on entend de grandes acclamations de joie en provenance des groupes les plus compétitifs. Ce qui prime chez ces derniers, c'est le sentiment de réussite et un appât du gain d'autant plus accru. Loin d'eux l'idée de considérer le choix coopératif de leur adversaire comme une ouverture vers l'établissement d'une stratégie de collaboration réciproque : ils ont gagné, ils en veulent encore plus. Au tour suivant, les groupes qui ont tenté la collaboration et subi une perte sont motivés à combler leur retard et repartent vers un choix compétitif. Les groupes compétitifs, eux, boostés par leurs derniers résultats persistent et signent : on ne change pas une stratégie gagnante ! Et nous voilà donc retombés dans un système de compétition mutuelle.

Il arrive, cependant, que les deux groupes choisissent l'option coopérative simultanément (Luc choisit X et Marc A) ou, plus fréquemment, que les deux groupes finissent par comprendre que la stratégie compétitive est réciproquement vouée à l'échec. Lorsqu'une combinaison de type AX (coopération-coopération) se met en place, elle est assez stable dans le temps : chaque partenaire réalisant un gain confortable, aucun n'est alors motivé à briser le

système. En réalité, les recherches sur la question suggèrent que la coopération mutuelle, bien qu'irrationnelle d'un point de vue purement économique, n'est pas aussi anecdotique que cela et que les niveaux de coopération entre les parties sont généralement élevés (voir par exemple la méta-analyse de Balliet, Mulder, et van Lange, 2011).

Nombre de chercheurs ont fait des propositions pour tenter d'expliquer cette propension élevée qu'ont les joueurs d'opter pour le choix coopératif irrationnel plutôt que pour le choix compétitif davantage rationnel. Pour ceux que cela intéresse, je conseille de lire l'article d'Andrew Coleman et Biorny Pulford (2012) qui résume de façon claire et synthétique ces différentes approches théoriques. Un des arguments mis en avant par ces auteurs, c'est que les matrices utilisées dans les recherches sur le dilemme du prisonnier sont conçues à la base en termes de revenus monétaires (ou de points définissant un score dans le jeu). Mais dans la réalité, les matrices correspondent à bien plus que cela. Elles représentent des utilités pour les individus. L'utilité constitue la préférence du joueur parmi toutes les solutions possibles. L'utilité tient certes compte des aspects monétaires ou financiers, mais elle les combine avec d'autres types de variables telles que les considérations vis-à-vis du partenaire de jeu, les principes de justice ou de générosité.

La **théorie de l'interdépendance** élaborée par Kelley et Thibaut (1967) formalise cette conception de l'utilité. La théorie de l'interdépendance distingue la situation « donnée » de la situation « effective ». La situation donnée correspond aux résultats tels que présentés dans la matrice de points du dilemme. Le résultat donné ne prend en compte que les gains immédiats auxquels l'individu peut prétendre. Il ignore les intérêts à long terme des individus, les objectifs que l'individu peut avoir d'un point de vue

relationnel avec son partenaire, ainsi que toutes les autres motivations qu'il peut chercher à poursuivre en dehors du jeu proprement dit. Pour la théorie de l'interdépendance, lorsque des considérations supplémentaires à la réaction instinctive sont prises en compte, la situation donnée se transforme en situation effective. Le résultat auquel le joueur aspire est alors fonction des points de la matrice mais également des autres objectifs qu'il poursuit dans l'interaction : c'est l'utilité effective associée au comportement.

L'utilité varie, par exemple, en fonction des **motivations prosociales** des individus (voir par exemple Messick et McClintock, 1968 et le [chapitre 6](#)). Alors que certains sont uniquement motivés par leurs gains individuels, d'autres sont préoccupés par les gains mutuels de toutes les parties. Comprendre les matrices en termes d'utilité, c'est comprendre que pour certaines personnes, le résultat recherché n'est pas la maximisation des revenus monétaires personnels mais bien la maximisation des revenus conjoints ; dans ce cas, l'utilité ne dépend plus uniquement des points engrangés par le Soi, mais dépend également des points engrangés par le partenaire de jeu.

La leçon à tirer de tout ceci est que, dans beaucoup de situations sociales, la coopération mutuelle engendre des résultats supérieurs à la compétition mutuelle et ce même si chaque partie prise individuellement aurait la possibilité d'accroître ses gains au travers de la compétition face à un partenaire coopératif. Le dilemme du prisonnier est une instance particulière de ce qu'on appelle les dilemmes sociaux ; des situations où les intérêts individuels vont à l'encontre des intérêts collectifs. Cette présentation des dilemmes comme des jeux est utile car relativement simple. Mais cette simplicité reflète nombre de situations sociales bien réelles. Si vous en avez le temps, je vous conseille de regarder le film *Un homme d'exception (A beautiful mind)*

qui raconte la vie de John Forbes Nash. Je vous invite en particulier à vous arrêter sur une scène du début du film qui illustre avec humour les dilemmes sociaux. Dans cette scène, quatre messieurs sirotent un verre dans une taverne lorsqu'une blonde sculpturale entre, accompagnée par quatre de ses amies. Si les quatre hommes se ruent simultanément sur la blonde, ils entreront en compétition et très certainement en sortiront, pour la majorité, perdants. Par contre, si les quatre amis se concertent et délaissent la blonde pour se partager les quatre accompagnatrices, tous sortiront gagnants et obtiendront la satisfaction de passer un moment en charmante compagnie.

Une dernière chose avant de clore le sujet... Je vous ai dit qu'un système coopératif, une fois établi, avait tendance à se maintenir dans le temps, les partenaires se faisant mutuellement confiance. Cet équilibre peut cependant être rompu. Ainsi, lorsque j'informe mes étudiants que nous sommes arrivés au dernier tour du jeu, il se trouve toujours bien un groupe prêt à faire défaut à son partenaire de coopération. C'est la logique du « tenter le tout pour le tout » : sachant que la relation avec le partenaire touche à sa fin et espérant que ce dernier sera assez naïf pour persister dans son comportement coopératif, certains en profitent pour rétablir le choix compétitif, espérant de ce fait obtenir un dernier gain substantiel. De façon plus générale, tout changement qui survient dans l'environnement est susceptible de briser l'équilibre établi : la fin des relations, l'accroissement des enjeux, l'arrivée d'un nouveau partenaire, une situation de crise sont autant d'éléments perturbateurs des relations de coopération établies.

Perceptions de divergence

Une fois établi le fait que nous sommes face à un système d'interdépendance, la discussion peut s'engager. Mais

qu'est-ce qui pousse les gens à négocier ? Toute interdépendance n'implique pas nécessairement une discussion entre les parties. Pour que discussion il y ait, plusieurs conditions sont nécessaires. Mais avant tout, il faut que les parties perçoivent qu'une divergence existe. On parle bien ici de **perception** et non d'objectivité. Ce qui compte n'est pas tant de savoir si une divergence existe réellement mais bien si les personnes en ont subjectivement l'impression. Prenons l'exemple d'un couple qui divorce. Suite aux derniers mois pénibles et chargés de conflit qui ont miné l'interaction entre madame et monsieur, quand l'heure a sonné de diviser les biens entre eux, les deux protagonistes pensent peut-être sincèrement qu'ils vont devoir batailler ferme pour obtenir les objets les plus convoités. Or, sans le savoir, peut-être que les désirs de l'un sont totalement compatibles avec les désirs de l'autre ; madame préférant de loin obtenir les meubles et monsieur ayant jeté son dévolu sur la voiture. Seule la discussion leur permettra de se rendre compte de cette absence de divergence.

Les divergences peuvent être de plusieurs types. Je vais vous en donner quelques exemples. Premièrement - situation classique s'il en est - les objectifs poursuivis par les parties peuvent être en contradiction directe les uns avec les autres (rappelez-vous l'interdépendance négative). C'est le cas lorsque les personnes cherchent à obtenir des choses différentes et qu'elles perçoivent que ces deux choses ne peuvent coexister. Ainsi, s'il n'existe qu'un poste de télévision dans la maison, mon objectif de suivre le journal télévisé peut être contrecarré par la volonté de mes enfants de regarder les schtroumpfs (et il n'est pas nécessaire de préciser ici qui, des enfants ou de moi, aura le dernier mot). De même, si je désire partir en vacances avec un ami et que cet ami veut se rendre à la montagne alors que je ne rêve que de plages de sable fin, nos options

respectives peuvent nous apparaître comme étant incompatibles. Encore une fois, cette perception d'incompatibilité peut ou non correspondre à une réalité. Ainsi, si nous décidons de partir en Corse, un endroit paradisiaque qui permet d'allier randonnées pédestres et farniente, il est envisageable que chacun remplisse la totalité de ses objectifs.

Autre possibilité, les parties peuvent poursuivre exactement le même objectif et percevoir une impossibilité d'atteindre cet objectif simultanément ; notamment si les ressources à se distribuer sont fixes ou limitées. C'est l'exemple classique des deux sœurs qui se disputent une orange (Fisher & Ury, 1981; Thompson, Wang, Gunia, 2010). La ressource « orange » étant fixe et limitée, la solution la plus probable que les sœurs trouveront au conflit sera de couper l'orange en deux, chacune obtenant une moitié d'orange et n'étant qu'à moitié satisfaite du résultat obtenu. Ici encore, perception et réalité peuvent ne pas se rejoindre. Imaginons qu'une des sœurs désirait l'orange pour son jus alors que l'autre souhaitait prioritairement disposer du zeste, il existait une solution dite « optimale » qui permettait à chacune de remplir l'ensemble de ses objectifs et d'obtenir entière satisfaction. Ce qui pose problème, c'est davantage une mauvaise communication sur les intérêts réels plutôt qu'une incompatibilité d'objectifs. À nouveau, la discussion est susceptible de lever le voile sur l'absence réelle de divergence. Nous reviendrons sur cet exemple plus loin.

Troisième cas : les parties ont un objectif en commun (appelé supraordonné) et les intérêts de chacun sont simultanément atteignables (rappelez-vous l'interdépendance positive), mais les parties ne s'alignent pas sur la façon de procéder pour atteindre cet objectif commun. Cette troisième situation est susceptible de miner les situations de coopération. Dans une organisation, tous

les employés, en ce compris les managers, contribuent à la poursuite d'un seul et même objectif à savoir une production efficace qui assurera des bénéfices et la pérennité de l'entreprise. Tout le monde n'est cependant pas nécessairement d'accord quant aux meilleurs moyens d'y arriver. Si les commerciaux centrent leur attention sur la quantité de marchandises vendue alors que les responsables de production visent avant tout la qualité des produits, une divergence s'installera entre les services, divergence qui, si elle n'est pas résolue, risque d'entraîner la mise à mal de l'objectif supra-ordonné et, en conséquence, une perte pour tout le monde. Une mauvaise résolution du conflit conduira à terme l'entreprise à la faillite, soit parce que les commerciaux finaliseront des commandes qui ne pourront pas être honorées, soit, à l'inverse, parce que les commandes seront honorées avec des produits de pauvre qualité.

Plus globalement, on considère que les gens entrent en négociation dans trois situations : pour **gérer des conflits**, pour **s'accorder sur des ressources limitées**, ou pour **créer quelque chose de nouveau**. Les deux premières situations paraissent *a priori* plus directement liées à l'interdépendance négative alors que la troisième fait directement référence à l'interdépendance positive. Mais encore une fois, et ce sera la conclusion principale à retirer de ce chapitre, les négociations sont des situations à motivations mixtes qui comportent tant des éléments de compétition que des éléments de coopération. Ce sont des discussions dont l'objectif apparent est de trouver une solution à une perception de divergence dans des systèmes d'interaction interdépendants.

INTERDÉPENDANCE ET DIVERGENCE D'INTÉRÊT EN PRATIQUE...

Interdépendance

Dans certaines situations, les objectifs des parties sont mutuellement exclusifs. Ces situations sont marquées par la compétition et le gain de l'un est directement proportionnel à la perte de l'autre. Dans d'autres situations, il existe une possibilité de « gagner ensemble ». La somme des gains des deux parties diffère de zéro.

Apprenez à analyser vos négociations pour repérer dans quel type de contexte vous vous trouvez. Gardez cependant à l'esprit que cette distinction n'est que théorique et que compétition et coopération ne représentent que les pôles d'un même continuum. N'oubliez jamais que l'interdépendance implique par défaut une certaine forme de coopération.

Percevoir la négociation comme une compétition

Combattez votre tendance naturelle à voir de la compétition partout. Ce n'est pas que la compétition n'existe pas, c'est que les gens exagèrent sa prévalence. N'oubliez jamais que vos attentes ont valeur de prédiction. Si vous concevez la négociation comme une guerre, n' imaginez pas que vous obtiendrez la paix en retour. Ouvrez votre esprit à la coopération et tentez de repérer les aspects sur lesquels vous pouvez collaborer avec votre interlocuteur.

Dilemme du prisonnier

Dans de nombreux cas, le comportement qui est le plus rationnel est le comportement compétitif. Néanmoins, la compétition mutuelle engendre des bénéfices moindres que la coopération mutuelle. Cherchez la collaboration avec votre partenaire, mais ne collaborez pas à n'importe quel prix. N'oubliez pas que si votre partenaire est du genre compétitif, il n'hésitera

pas à exploiter vos tentatives de conciliation à son avantage.

Distinguez la situation donnée de la situation effective. Le donné correspond au gain immédiat. C'est rarement le seul enjeu. Envisagez tous les aspects du problème (le gain immédiat, l'importance de la relation à l'autre, etc.) pour définir quelle est votre utilité effective dans la situation.

Dans une situation de coopération mutuelle établie, méfiez-vous de tout changement qui survient dans l'environnement. Toute transformation du contexte est susceptible de bouleverser l'équilibre.

Perception de divergences

Les divergences dépendent de la perception. Il existe des divergences réelles qui ne sont pas perçues comme telles par les individus et des divergences perçues qui ne reposent sur aucune réalité objective. Prenez le temps d'évaluer la situation. Évitez les *a priori* et sachez détecter les divergences d'intérêts réelles des divergences perçues. Poser des questions directes sur ses intérêts à votre partenaire vous aidera certainement à lever le voile des incompréhensions malencontreuses.

Chapitre 3

Motivations

L'approche traditionnelle des négociations a largement porté son attention sur les motivations de type économique. Pour les tenants de cette approche, le négociateur était considéré comme un être rationnel qui fait passer son intérêt personnel avant toute autre considération. Les approches plus récentes remettent largement en question cet axiome et analysent le processus motivationnel dans sa multiplicité.

Dans ce chapitre, nous commencerons par essayer de comprendre ce qui pousse les gens à négocier et à préférer la discussion à d'autres modes de gestion de la divergence tels que le recours à des règles établies et à des tierces personnes ou encore l'utilisation de la force. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons la question du « quoi ». Nous analyserons plusieurs types de motivations : motivations économiques, relationnelles, procédurales, etc. Nous distinguerons les positions prises par les négociateurs (ce qu'ils demandent) des intérêts qu'ils poursuivent réellement au travers de la négociation. Cette distinction permettra de concevoir une approche plus collaborative que compétitive du processus de discussion.

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué le fait que la perception de divergence était un prélude aux négociations. Une condition nécessaire, certes, mais non suffisante. Après tout, il existe bien d'autres modes de résolution des conflits que la négociation.

Ce qui pousse les gens à négocier

Sur un terrain de football, la perception de divergence des équipes quant à une faute qui a été commise ne donne pas lieu à de longues et intenses discussions. Dans ce cas, les parties font appel à une tierce personne appelée l'arbitre. L'arbitre est investi d'un pouvoir qui lui permet d'imposer sa solution aux parties en présence. Mais pourquoi les parties préfèrent-elles parfois déléguer leur pouvoir à une personne externe ? Une réponse à cette question réside dans le fait que les parties impliquées dans un conflit ou une divergence ont tendance à voir et percevoir des réalités différentes. Ce phénomène a particulièrement bien été illustré par une étude d'Albert Hastorf et Hadley Cantril en 1954. Suite à un match de football particulièrement agressif entre les universités de Dartmouth et de Princeton, ces chercheurs ont demandé à des supporters des deux équipes d'analyser le déroulement du match. Sur base de leurs souvenirs, les étudiants de Dartmouth estimaient à 53 % que les deux équipes portaient à part égale la responsabilité du déclenchement des hostilités alors que 86 % des étudiants de Princeton attribuaient la faute uniquement à l'équipe de Dartmouth. Plus interpellant encore, les auteurs ont demandé aux différents supporters de visionner un enregistrement du match et de comptabiliser le nombre de fautes effectivement commises par chacune des deux équipes. Sur base de l'enregistrement, les étudiants de Princeton comptabilisaient deux fois plus de fautes commises par les membres de l'équipe de Dartmouth que

les étudiants de Dartmouth n'en repéraient eux-mêmes. La conclusion des auteurs est sans appel : les partisans des deux équipes ont « vu » un match différent.

Ce que cette étude nous apprend, c'est que **la réalité est une construction** qui dépend des valeurs que nous défendons. Dans le cas présent, l'appartenance à un groupe (les étudiants d'une université) filtre notre vision des événements sociaux en nous offrant un cadre à partir duquel les interpréter. C'est cette compréhension du caractère subjectif de la réalité qui nous pousse, dans certaines circonstances, à préférer le regard relativement plus « objectif » ou moins biaisé d'un tiers. Au sortir du match de football et face aux conflits quotidiens, l'arbitre prend souvent la forme d'un juge. Le juge, tout comme l'arbitre, est le garant des règles établies et des lois et les conflits qui ne peuvent se gérer à l'amiable ou au travers d'une discussion directe sont alors portés au tribunal qui aura pouvoir de décision sur le dénouement (plus ou moins heureux) de la situation.

Le rôle d'arbitre ou de juge est souvent dévolu aux figures d'autorité (par exemple, le père ou la mère) ou, dans le cas d'une entreprise, aux supérieurs hiérarchiques. Mais il existe des situations où aucune autorité n'est présente et où aucun tiers n'est jugé par toutes les parties comme étant suffisamment impartial. Dans ce cas, les parties peuvent encore opter pour une autre alternative à la discussion : le conflit ouvert fait de disputes, de combats, voire de guerres. Le choix d'opter pour le conflit ou pour le recours à un juge externe plutôt que pour la discussion dépend en partie de **caractéristiques propres à la personne** et en partie de **facteurs situationnels**. Par exemple, les individus varient quant à ce qu'on appelle leur degré d'*autoritarisme* et leur *orientation à la dominance sociale*. Les croyances autoritaristes se caractérisent par une obéissance stricte aux règles et aux figures d'autorité. Les autoritaristes

perçoivent le monde comme un endroit dangereux et sont particulièrement focalisés sur l'ordre social, la cohésion sociale, la stabilité et la sécurité (Kessler & Cohrs, 2008). La dominance sociale fait, elle, référence à l'importance de la hiérarchisation des groupes au sein d'une société (voir Duckitt, 2001; Pratto *et al.*, 1994). Les dominants sociaux conçoivent le monde comme une jungle compétitive et recherchent la dominance, le pouvoir et la hiérarchisation des groupes. On peut supposer, bien qu'aucune recherche n'ait à ce jour encore testé ces hypothèses, que les personnes dont le degré d'autoritarisme est élevé auront plus facilement recours à des tierces personnes représentant l'autorité et auront tendance à se soumettre aux règles établies plutôt que d'initier des négociations. En parallèle, on peut penser que les personnes qui ont une forte orientation à la dominance sociale tenteront d'imposer leur perspective par la force plutôt que par la discussion. Le choix de la négociation, quant à lui, serait particulièrement prisé par les personnes qui ont de faibles niveaux d'autoritarisme et de dominance sociale.

Dans le [chapitre 6](#), nous verrons également que plusieurs types de gestion des conflits existent et que les individus varient dans leur propension à utiliser la force et l'imposition plutôt que la discussion pour résoudre leurs conflits (voir le modèle des préoccupations doubles (Pruitt & Rubin, 1986)). Un de mes collègues, me parlant d'une connaissance à lui particulièrement portée sur la violence et l'usage de la force, me disait : « Pour lui, négocier c'est taper et arnaquer. Quand j'évoque la possibilité d'une discussion, il me traite de Bisounours. »

Au-delà des dimensions propres à chaque individu, des variables contextuelles peuvent également contraindre les individus à opter pour l'utilisation de la force au détriment de solutions plus pacifiques. Lorsque nous avons abordé le dilemme du prisonnier au chapitre précédent, nous avons

déjà souligné que la solution coopérative n'avait de sens qu'à partir du moment où une certaine réciprocité s'installe entre les partenaires. De la même manière, il n'est pas envisageable de négocier seul. Le principe même d'une négociation, c'est la discussion. Or, pour discuter, il faut être deux, sinon ce n'est plus une discussion mais un monologue. Nombre de guerres et de conflits dans le monde se produisent parce qu'une des (voire toutes les) parties refuse la discussion. Quelle que soit votre volonté ou votre motivation à résoudre le conflit pacifiquement, tant que votre opposant refuse de discuter et d'ajuster ses positions, aucune négociation ne sera possible. C'est l'impossibilité d'établir des discussions constructives qui pousse, par exemple, nombre de moines tibétains à s'immoler par le feu en protestation à l'occupation du Tibet par la Chine et à l'exil du Dalai-Lama.

Nous touchons ici au cœur même de la définition du concept de négociation. Négocier c'est *de facto* accepter un **ajustement mutuel** par rapport aux positions de départ prises par chacune des parties (Lewicki, Saunders, & Barry, 2006). Entrer en négociation, c'est reconnaître que ce que nous obtiendrons ne correspondra jamais à ce que nous revendiquons à l'entame des négociations. Ce ne sera pas forcément moins, mais ce sera en tout cas quelque chose de différent.

Souvent, l'ajustement mutuel se fait par un **rapprochement réciproque** des parties l'une de l'autre. Pensez aux transactions commerciales entre vendeurs et acheteurs. Les positions de départ correspondent aux premières offres et contre-offres formulées en termes de prix de vente et d'achat. L'accord obtenu en bout de négociation se situe généralement sur ce même continuum de prix, le vendeur ayant accepté de baisser ses exigences et l'acheteur accepté d'augmenter son investissement ; l'un

et l'autre s'étant rapprochés des demandes faites par la partie adverse.

Mais ajustement mutuel peut aussi signifier autre chose : la création d'une solution complètement nouvelle, indépendante des exigences et des revendications formulées par les protagonistes lors de leur première rencontre. Dans ce genre de situation, les personnes ne se contentent pas de se rapprocher les uns des autres, mais elles **se dirigent ensemble dans une autre direction**. Fisher, Ury et Patton (1991) rapportent ainsi l'histoire de deux hommes qui se disputent dans une bibliothèque. L'un veut travailler avec la fenêtre ouverte et l'autre avec la fenêtre fermée. Au bout d'un moment arrive la bibliothécaire qui demande au premier pourquoi il veut que la fenêtre soit ouverte. « Pour avoir de l'air. » Puis, elle demande au deuxième pourquoi il veut que la fenêtre soit fermée. « Pour éviter les courants d'air. » Plutôt que d'essayer de résoudre la dispute en travaillant sur l'étendue de l'ouverture de la fenêtre (qui correspondrait à un rapprochement réciproque des positions des deux hommes), la bibliothécaire décide alors d'aller ouvrir une fenêtre dans la pièce d'à côté, ce qui permet à l'air d'entrer tout en évitant les courants d'air.

Puisque d'autres solutions existent pour résoudre les perceptions de divergence que les discussions, qu'est-ce qui motive réellement les gens à entrer en négociation ? Tout comme nous avons suggéré que certaines personnalités sont plus enclines à la domination, l'imposition et le conflit ouvert, certains autres individus considèrent que les conflits doivent se gérer par la discussion. D'autres négocient aussi par jeu ou par défi. Mais au-delà de ces sensibilités différentes, il existe deux raisons, plus situationnelles, qui poussent les gens à entrer en négociation. L'une est de nature promotionnelle et l'autre de nature préventive. Du

côté de la **promotion**, il y a la croyance qu'au travers de la négociation nous obtiendrons un résultat plus favorable qu'en ne négociant pas ou qu'en ayant recours à d'autres options telles que l'application des règles établies, le recours à un tiers ou la force. Ainsi, ce couple qui divorce et qui pense qu'il aboutira à un partage plus équitable des biens en discutant qu'en laissant un juge décider à sa place. Autre exemple, cet employeur qui entame une négociation salariale avec une nouvelle recrue parce qu'il pense que l'obtention d'un salaire négocié et attractif sera gage de l'implication de ce futur employé dans l'entreprise et donc de son rendement.

Dans un système **préventif**, c'est moins l'attrait du gain qui motive les personnes que la volonté d'éviter des conséquences négatives. Lorsque les nations se rencontrent pour mettre au point des protocoles tels que celui de Kyoto qui vise à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la motivation qui prime chez la plupart des négociateurs (mais peut-être pas chez tous), c'est l'évitement d'une situation catastrophique au niveau planétaire. C'est cette même motivation de prévention qui a permis à de nombreuses guerres d'être évitées par le recours à la discussion (voir aussi le [chapitre 10](#) sur les coalitions).

Je pensais en avoir fini avec cette section lorsque j'ai rencontré, lors d'un séminaire à Paris, l'anthropologue Maurice Bloch. Le fascinant professeur Bloch est un des initiateurs de l'anthropologie cognitive. Alors que nous discutons ensemble des processus de négociation et que je lui exposais mon point de vue sur les raisons qui poussent les gens à négocier, Maurice Bloch m'a fait remarquer que ma vision était non seulement partielle mais également partielle, basée essentiellement sur une conception occidentale du processus de discussion. Cette conception découle selon lui de l'adhésion au libre arbitre. Dans d'autres endroits du monde, entrer en discussion pour

résoudre les problèmes interpersonnels n'est pas une décision libre ni réfléchie : c'est un mode de fonctionnement imposé de façon plus ou moins explicite par la société dans laquelle les individus sont insérés. Ceux qui ne se conforment pas à cette norme risquent purement et simplement l'exclusion.

En somme, le choix de privilégier la discussion au détriment d'autres options face à une perception de divergence dépend des caractéristiques des acteurs, des facteurs situationnels et des normes sociales en vigueur dans l'environnement.

La question du quoi : ce qui motive les négociateurs

Une façon de concevoir les motivations en négociation est de différencier les motivations **tangibles** des motivations **intangibles** (Lewicki et coll., 2006). Les motivations tangibles font référence au sujet même de la négociation et sont très concrètes. La thématique de négociation peut porter sur un nombre infini de choses. On peut discuter de questions économiques (comme dans les transactions financières), de questions relationnelles (comme lorsqu'un couple discute de son propre fonctionnement), de questions de procédure (comme lorsque les gestionnaires d'une entreprise formalisent la marche à suivre de la production), de questions d'éthique, de morale, d'identité, et de tant d'autres choses encore. Les motivations intangibles, quant à elles, sont moins faciles à cerner car moins concrètes. Elles reflètent toutes ces autres forces qui contribuent au comportement des négociateurs sans pour autant être directement liées à la thématique de discussion. Ci-dessous, je tenterai d'offrir un panorama des recherches qui se sont intéressées à la problématique motivationnelle en

négociation. Nous verrons notamment qu'après un intérêt initial porté aux motivations tangibles, les chercheurs ont peu à peu dirigé leur attention vers les motivations intangibles, liées aux relations, aux procédures, au Soi et à son identité.

Au travers de l'histoire et en fonction des disciplines d'appartenance des chercheurs, les négociations ont été abordées suivant deux canevas (Thompson, 1990). D'un côté, les **modèles normatifs**, qui font les choux gras des économistes et des théoriciens du jeu, centrent leur analyse sur ce qu'il conviendrait de faire et sur comment il conviendrait d'agir pour obtenir la solution la plus rationnelle et la plus avantageuse possible au sortir des négociations. Dans cette perspective, seul le résultat économique compte et la performance des négociateurs est évaluée par rapport à un standard de comparaison clairement objectif. Comme l'a souligné Raiffa (1982), « les théoriciens du jeu [...] examinent ce que de super-hommes, ultra-intelligents et impeccablement rationnels devraient faire dans les situations d'interactions compétitives. Ils ne sont pas intéressés par la façon dont des êtres imparfaits, comme vous et moi, se comportent dans la réalité, mais par la façon dont nous devrions nous comporter si nous étions plus intelligents, si nous réfléchissions mieux, si nous étions plus rationnels, et si nous étions omniscients. » (p. 21, traduction libre). Les modèles normatifs sont importants car ils offrent notamment une compréhension fine et rationnelle des enjeux, tenants, et aboutissants des situations compétitives.

Aussi intéressants qu'ils soient, ces modèles normatifs ont cependant plusieurs faiblesses. Premièrement, comme l'exprime Raiffa dans l'extrait rapporté ci-dessus, les chercheurs issus de cette tradition ont centré l'essentiel de leur analyse sur les interactions de type compétitif (telles

que les réponses au dilemme du prisonnier évoqué au chapitre précédent) et, de ce fait, sont souvent impuissants à rendre compte de situations plus coopératives. Deuxièmement, ils omettent le fait que les êtres humains ne sont pas des ordinateurs et qu'en conséquence, leurs motivations ne sont pas que de nature économique. Ce faisant, ils ne nous apprennent que peu de choses sur le comportement humain tel qu'il se produit dans la réalité. Les **modèles descriptifs** ont été développés pour pallier cette lacune. Ces modèles examinent « l'influence des caractéristiques individuelles, des motivations et des processus cognitifs sur les jugements, les comportements et les résultats des négociations » (Thompson, 1990) et sont généralement le fruit des psychologues et des théoriciens des organisations.

Les modèles descriptifs nous permettent d'aborder la question de la motivation en négociation. Qu'est-ce que les négociateurs recherchent vraiment au travers de la négociation. La première réponse qui nous vient à l'esprit face à cette question est intrinsèquement liée aux **aspects économiques** mis en avant par les modèles normatifs. En somme, la première chose que les négociateurs recherchent, c'est d'obtenir quelque chose de concret en rapport avec la thématique de discussion. C'est ce que certains auteurs ont appelé les tangibles de la négociation (par exemple : Lewicki et coll. 2006). Les théories motivationnelles les plus anciennes partent de cette idée et s'intéressent à l'influence des aspirations des négociateurs sur les résultats obtenus au sortir de la négociation (Siegel & Fouraker, 1960). Les aspirations reflètent donc les motivations directement liées à la thématique en jeu dans la négociation comme, par exemple, le niveau de salaire que j'espère obtenir ou le changement de comportement que j'essaie d'inculquer à mon mari par le biais de la discussion. Selon Thompson (1990), les théoriciens des aspirations

conçoivent ce concept comme continu et unidimensionnel : nos aspirations varient de très basses à très élevées et l'endroit où nous nous situons sur ce continuum permet de prédire le dénouement des négociations. Comme les seules motivations prises en compte dans ces modèles sont de nature économique (au sens large du terme), il en découle que les mesures d'évaluation de la performance des négociateurs sont également conçues en termes économiques. Toujours selon Thompson, ces mesures économiques se déclinent en trois catégories : l'obtention (ou non) d'un accord mutuel, le résultat individuel et le résultat cumulé. Les études montrent, par exemple, que plus les aspirations des négociateurs sont élevées, plus le risque d'impasse est grand, et donc moins l'accord mutuel est probable. Cependant, si l'accord est moins probable à la base, une fois que l'accord est acquis, le niveau d'aspiration augmente les bénéfices engrangés tant individuels que collectifs.

Curhan et ses collègues (2006) parlent quant à eux de **résultat objectif** pour faire référence à cette dimension économique des choses. Dans une de leurs études, ces auteurs ont demandé à plus d'une centaine de personnes (étudiants, adultes, mais aussi praticiens de la négociation) de se souvenir des dernières négociations auxquelles elles avaient participé et de rapporter quelles étaient les choses importantes à leurs yeux pendant ces négociations. Sans surprise, que les négociations soient de nature privée ou professionnelle, les résultats objectifs obtenus au terme de la négociation représentent la préoccupation la plus fréquente des participants. Si ces motivations sont fréquentes, 20 % des participants ne les mentionnent cependant pas directement. Par ailleurs, la **valeur subjective** accordée par les personnes à ces résultats objectifs n'est pas supérieure à la valeur subjective qu'elles accordent à d'autres types de motivation. En d'autres mots,

les gens considèrent les termes concrets de l'accord comme n'étant pas plus importants, voire comme étant moins importants, que d'autres aspects tels que l'équité ou la qualité de la relation avec l'autre partie.

C'est justement l'aspect relationnel vis-à-vis de l'autre partie qui est prise en compte par le **modèle des préoccupations doubles** (Pruitt & Rubin, 1986). Suivant ce modèle, les motivations des acteurs en négociation sont doubles. D'un côté, ils s'intéressent à ce qu'ils sont susceptibles d'obtenir pour eux-mêmes ; donc à la dimension économique visée ci-dessus. Mais d'un autre côté, ils sont également préoccupés par la relation qu'ils entretiennent avec la partie adverse. Plus cette relation est importante à leurs yeux, plus ils seront enclins au compromis, à la coopération, voire même à l'accommodement. Par exemple, dans les négociations de type privé, l'impact de la négociation sur la partie adverse est considéré comme étant plus important aux yeux des négociateurs que les termes objectifs de l'accord (Curhan et coll). Dans le modèle des préoccupations doubles, les motivations des négociateurs sont conçues comme étant variables d'une situation à l'autre. Ainsi, ma préoccupation pour l'autre sera plus élevée lorsque je discute avec mes enfants que lorsque je discute avec mon patron ou lorsque je discute avec mon patron que lorsque je discute avec un inconnu. Mais les motivations des gens ont également une composante dispositionnelle.

Par composante dispositionnelle, on entend les variations interindividuelles qui sont relativement stables de situation en situation. Les recherches dans la lignée de la théorie de l'interdépendance distinguent trois grands types de personnes quant à leurs préférences en ce qui concerne les patterns de distribution des ressources. C'est ce qu'on appelle l'**orientation à la valeur sociale**. Deutsch (1960) distingue l'orientation de coopération, de l'orientation

individualiste et de l'orientation de compétition. Les « coopérateurs », souvent appelés pro-sociaux, sont motivés par une maximisation du résultat cumulé (le résultat personnel additionné au résultat de la partie adverse). Les individualistes cherchent exclusivement la maximisation de leur gain personnel. Enfin, les compétiteurs souhaitent obtenir une maximisation de leur avantage par rapport à l'adversaire ; ce qui compte pour eux, c'est d'avoir plus que l'autre, et pas nécessairement d'obtenir beaucoup en termes absolus. Dans une étude, Carsten de Dreu et Paul van Lange (1995) se sont intéressés à l'impact de ces différentes orientations à la valeur sociale en négociation. Leurs résultats montrent que les orientations influencent tant les cognitions que les motivations et les comportements de négociateurs. Par exemple, les individus pro-sociaux placent des demandes moins élevées et font plus de concessions que les individualistes et les compétiteurs. Ils font également plus confiance à leur partenaire et pensent que celui-ci poursuit des stratégies de négociation identiques. Globalement, individualistes et compétiteurs ne réagissent pas très différemment les uns des autres, c'est ce qui a amené les chercheurs à les regrouper dans une seule et même catégorie (les pro-soi) au cours des recherches ultérieures.

À ce stade, nous avons donc déjà pu repérer deux motivations déterminantes du comportement des personnes en négociation : les enjeux personnels et ceux liés à la relation. Nous avons également à plusieurs reprises évoqué les études de Curhan et de ses collègues. À côté de la préoccupation pour le bénéfice et de la préoccupation pour la relation, ces chercheurs pointent également d'autres types de motivations. Pour ces auteurs, la satisfaction que les personnes retirent des négociations va dépendre de quatre facteurs : les évaluations des résultats (qu'ils appellent le résultat instrumental) ; les évaluations de la

relation ; les évaluations du soi ; et les évaluations du processus. Nous avons déjà évoqué les deux premiers facteurs. Qu'en est-il des deux autres ?

Premièrement, les individus accordent une grande importance à atteindre et conserver une **image positive d'eux-mêmes**. En particulier, les individus sont motivés à se percevoir comme compétents, à ne pas perdre la face au cours de la négociation, à respecter leurs valeurs ou idéologies, bref, à maintenir une estime de soi élevée. Deuxièmement, les individus accordent une importance non négligeable au **processus de la négociation**. Pour être satisfaisant, le processus doit être évalué comme juste et doit permettre à chacun de pouvoir s'exprimer. Cette évaluation du processus est en partie liée à l'évaluation de l'autre personne dans la négociation, mais pas totalement. L'évaluation du processus est proche de ce que certains auteurs appellent la *justice procédurale* et qu'ils opposent à la *justice distributive* (par ex. Clayton & Opatow, 2003). Ce qui compte pour les personnes, ce n'est pas seulement que le résultat de la distribution soit juste mais également qu'elles perçoivent que la façon d'aboutir au résultat, c'est-à-dire le processus, soit lui aussi juste. Prenez le cas d'une entreprise qui fait face à de graves difficultés financières. Si les gestionnaires de l'entreprise annoncent de but en blanc la suppression de 100 emplois, les réactions des employés et ouvriers risquent d'être extrêmement négatives. Par contre, si la question est négociée, que les représentants des employés et des ouvriers ont l'occasion de s'exprimer, la suppression des mêmes 100 emplois donnera sans doute lieu à des réactions moins extrêmes. On peut penser que les réactions resteront négatives quant au résultat (100 emplois supprimés) mais le ressenti négatif lié aux maladresses en matière procédurale ne viendra pas s'y superposer.

En somme, tant les recherches de Thompson (1990) que celles de Cuhran et ses collègues (2006) mettent en avant

l'importance des **motivations psychologiques** en négociation en sus des motivations purement économiques ou instrumentales. D'autres auteurs s'inscrivent également dans cette lignée. Par exemple, dans le cadre de négociations intergroupes, Catia Teixeira et ses collègues se sont intéressés aux motivations identitaires que poursuivent les membres des groupes sociaux (Teixeira, 2012). À côté des motivations purement économiques ou instrumentales, ces auteurs avancent l'idée que les membres des groupes cherchent parfois à installer et renforcer une identité sociale (l'identité issue de leur appartenance à un groupe) positive au travers des négociations et que l'importance relative des deux types de motivations aura des conséquences déterminantes sur le comportement des négociateurs. Ces chercheurs ont concentré leurs études sur le choix des représentants dans les négociations intergroupes. Les résultats montrent notamment que si les motivations instrumentales favorisent le choix d'un représentant proche du groupe adverse, les motivations identitaires poussent au contraire à la sélection d'un représentant qui lui est éloigné (Teixeira, Demoulin, & Yzerbyt, 2011).

Lorsque nous avons discuté du dilemme du prisonnier dans le chapitre précédent, nous avons parlé de l'importance de comprendre les matrices en termes d'**utilité** pour les individus plutôt qu'en termes strictement monétaires (Coleman & Pulford, 2012). L'utilité combine toutes les motivations possibles qui interviennent dans les décisions posées par les individus. C'est la même idée qui est défendue ici. L'utilité en négociation combine aussi bien les résultats objectifs qui seront engrangés par les individus que les résultats plus psychologiques liés aux motivations sous-jacentes qu'ils entretiennent.

L'importance de distinguer les motivations psychologiques des motivations économiques a particulièrement bien été mise en avant dans un article

théorique publié par Clyman et Tripp en 2000. Ces auteurs partent du constat, somme toute évident, que toute tentative de **mesure de la performance** des négociateurs nécessite la capacité de distinguer les bonnes des mauvaises performances. Or, derrière cette apparente simplicité se cache une réalité relativement complexe. La complexité réside dans les innombrables motivations que les négociateurs sont susceptibles d'apporter avec eux à la table des négociations. Bien que Clyman et Tripp parlent davantage de valeurs que de motivations, l'idée reste la même. Si la mesure de performance prend sa source dans d'autres valeurs ou motivations que celles que le négociateur poursuit réellement, alors cette mesure est inadéquate car incapable de rendre compte de la capacité réelle du négociateur à remplir ses propres motivations, et donc à être performant. Les auteurs donnent un exemple permettant de clarifier leurs propos (p. 252, traduction libre) :

Prenez un patron qui envoie un de ses employés mener une négociation et qui, par la suite, mesure sa performance sur la base stricte des résultats économiques engrangés - les seuls éléments de l'accord véritablement accessibles pour lui. L'employé, par contre, a peut-être estimé au cours de l'interaction avec son partenaire que de petits sacrifices économiques étaient nécessaires pour assurer des relations futures harmonieuses et créer un accord plus aisément applicable et présentant moins de probabilité de litiges futurs - des éléments que l'employé est plus susceptible d'évaluer correctement grâce à son accès direct à la contrepartie. L'employé, en conséquence, valorisera l'accord, et donc sa performance, différemment de son patron.

Ce que Clyman et Tripp suggèrent, c'est que la performance ne peut être mesurée de façon complètement

standardisée. Les motivations étant variables et la performance reflétant idéalement la capacité de l'individu à répondre à ses motivations propres, il nous faudrait dans l'idéal créer une mesure de performance ad hoc et unique pour chaque individu. Les auteurs, par exemple, recommandent l'utilisation de questionnaires auto-rapportés pré- et post-négociation destinés à évaluer les motivations réellement poursuivies par les participants. On comprend bien la difficulté, voire le caractère utopique, de la mise en place de tels systèmes. Il ne faut pas non plus perdre de vue que, comme nous le montre l'exemple ci-dessus, la réalité contraint souvent le négociateur à se focaliser sur l'aspect économique des choses et ce d'autant plus qu'il est évalué par des observateurs externes à la négociation qui n'ont d'autres clés de lecture que les éléments les plus tangibles de l'accord engrangé. Cependant, la thèse défendue par Clyman et Tripp a la grande qualité de nous ouvrir les yeux sur la complexité et l'éventail des motivations potentiellement présentes en négociation et nous met en garde contre une interprétation parfois trop simpliste des résultats obtenus.

Dotation, possession et transactions taboues

Nous avons abordé différents types de motivations poursuivies par les parties en cours de négociation. Mais les modèles présentés sont relativement généraux et ne permettent pas de prédire la façon dont certaines motivations peuvent varier en fonction de la situation. Le modèle des préoccupations doubles nous dit, par exemple, que la stratégie de négociation choisie par les acteurs dépendra de l'ampleur de leurs enjeux et de l'importance de la relation à l'autre partie. Mais ce modèle ne nous dit rien quant aux variables susceptibles de moduler l'ampleur des enjeux aux yeux des négociateurs. Dans cette section,

nous allons aborder une de ces variables ; celle qui concerne le lien entre la personne qui négocie et l'objet de la transaction.

En 1990, Daniel Kahneman, devenu depuis prix Nobel d'économie, publie avec ses collègues Jack Knetsch et Richard Thaler les résultats de leurs recherches portant sur ce qu'ils appellent l'**effet de dotation**. Dans deux études, ces auteurs répartissent les participants en trois groupes : les vendeurs, les acheteurs, et les sélectionneurs. Aux sélectionneurs, ils demandent de choisir entre une somme d'argent et une tasse qui leur est présentée. Aux acheteurs, ils demandent combien ils seraient prêts à payer pour acquérir la tasse. Les vendeurs, quant à eux, reçoivent la tasse en cadeau et doivent estimer le prix à partir duquel ils seraient d'accord de se défaire de la tasse. Les trois types de participants devaient alors rapporter leur prix sur une échelle allant de 0 \$ à 9,25 \$. Les résultats de ces études sont particulièrement limpides. Au-dessus d'à peu près 3 \$, les sélectionneurs préfèrent recevoir l'argent plutôt que la tasse. Ce chiffre est proche de ce que les acheteurs sont prêts à payer pour la tasse : en moyenne, ceux-ci sont d'accord de dépenser un peu moins de 3 \$ pour entrer en possession de l'objet. Ces deux groupes d'individus sont par contre clairement différents du troisième. Pour accepter de vendre leur tasse et donc de se défaire de l'objet qu'ils ont reçu, les vendeurs réclament en moyenne 7 \$; soit plus de deux fois la valeur estimée de la tasse par les sélectionneurs et les acheteurs.

L'effet de dotation illustré dans ces études fait référence à l'accroissement de la valeur d'un objet aux yeux d'un individu quand celui-ci le possède (Thaler, 1980). Cet accroissement de valeur se reflète dans la différence d'estimation du prix des objets entre vendeurs et acheteurs. Kahneman et ses collègues expliquent l'effet de dotation

par l'aversion à la perte dans le contexte plus général de la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979). Comme je l'ai expliqué au [chapitre 1](#), l'aversion à la perte fait que le poids donné aux pertes est plus important psychologiquement pour les individus que le poids assigné aux gains. Les gens ressentiraient plus de douleur à perdre quelque chose qu'ils possèdent que le plaisir qu'ils retireraient à acquérir un objet qu'ils ne possèdent pas. C'est cette différence d'évaluation entre les gains et les pertes qui, selon les auteurs, crée la différence d'estimation des prix entre acheteurs et vendeurs ; les acheteurs faisant face à un gain potentiel (acquérir l'objet) et les vendeurs à une perte éventuelle (se défaire d'un objet qui leur appartient).

Proche du concept de dotation, mais s'en différenciant sensiblement, nous retrouvons **l'effet de possession**. Alors que l'effet de dotation conçoit la possession comme quelque chose de binaire et d'objectif (j'ai ou je n'ai pas), l'effet de possession met en avant l'aspect subjectif des choses. Ce n'est pas tant le fait de posséder qui compte mais surtout le « sentiment » de possession qui est important (Maddux *et al.*, 2010; Morewedge Shu, Gilbert & Wilson, 2009). La possession est ici subjective et peut varier de « très faible » à « très élevé ». Les recherches récentes montrent qu'au-delà de la possession objective, c'est surtout le sentiment de possession qui tend à accroître la valeur subjective des objets et donc les différences d'estimation de prix entre vendeurs et acheteurs (Reb & Connolly, 2007). Le sentiment de possession (et donc la valeur monétaire attribuée à l'objet) augmente proportionnellement avec la durée de la possession (Shu & Peck, 2011) ou avec la manipulation active de l'objet (Wolf, Arkes, et Muhanna, 2008).

Pour expliquer les effets de dotation et de possession, d'autres auteurs ont proposé, à côté de l'aversion liée à la

perte, que l'accroissement de la valeur attribuée à un objet en condition de possession résulte de l'association psychologique créée entre le Soi et l'objet (Beggan, 1992). Lorsqu'un objet est possédé, les individus lui attribuent les caractéristiques qui les définissent eux-mêmes. Comme la majorité des gens entretiennent une image relativement positive d'eux-mêmes, cette image positive est transférée sur l'objet qui voit ainsi accroître sa valeur. En d'autres mots, les gens aiment les objets qu'ils possèdent parce qu'ils s'aiment eux-mêmes (Gawronski, Bodenhausen, & Becker, 2007). Cette hypothèse est notamment soutenue par les travaux sur le conditionnement évaluatif qui montrent que des stimuli neutres acquièrent une valence positive une fois qu'ils ont été associés de façon systématique avec le Soi (Zhang & Chan, 2009; Walther & Trasselli, 2003).

Quelle que soit l'explication proposée, ce qu'on retiendra de ces études c'est que la possession influence l'ampleur des enjeux pour les parties en négociation. Les vendeurs estiment généralement que les biens qu'ils possèdent ont une valeur supérieure à la valeur estimée pour ces mêmes objets par les acheteurs. Comme c'est la possession subjective qui importe, plus le sentiment de possession sera élevé, plus les vendeurs seront motivés à obtenir une compensation monétaire élevée pour leurs biens.

L'effet du sentiment de possession peut aussi se marquer sur d'autres variables que la simple évaluation monétaire de l'objet. Il peut notamment impacter **le choix de la personne à qui l'on désire vendre l'objet**. Dans beaucoup de cas, les vendeurs font face à plus qu'un seul acheteur potentiel. On sait par exemple que les gens préfèrent généralement coopérer avec des personnes qui leur ressemblent (Toma, Corneille & Yzerbyt, 2012). Mais cette tendance est-elle exacerbée lorsque le sentiment de possession qu'ils ont développé à l'égard de l'objet est

important plutôt que faible ? Dans le même ordre d'idées, les gens ressentent-ils un inconfort particulier ou sont-ils particulièrement réfractaires à l'idée de vendre ce qu'ils possèdent à une personne différente, peu attractive ou stéréotypée négativement ? En 2010, une famille algérienne a introduit une plainte en discrimination contre des vendeurs qui refusaient de conclure une transaction immobilière avec eux. La propriétaire interrogée aurait rétorqué qu'elle n'allait « quand même pas vendre la maison de maman à des Arabes » (*Le Monde*, 2010).

C'est la question à laquelle nous nous sommes intéressés dans une série de recherches. Dans une première étude, nous avons montré que les préoccupations liées à l'acheteur sont plus grandes quand le sentiment de possession à l'égard de l'objet est élevé que quand il est faible (Lannoy, Demoulin, & Corneille, non publié). Lorsque le sentiment de possession est élevé, les gens réclament une compensation monétaire plus importante pour céder leurs biens à une personne peu attractive en comparaison avec une personne attractive. Enfin, ils rapportent aussi un sentiment d'inconfort exacerbé à l'idée de vendre leurs possessions à un acheteur présenté négativement (Luypaert, Corneille & Demoulin, non publié). Ces recherches récentes ne constituent cependant qu'un premier pas et doivent encore être répliquées avant qu'on ne puisse accorder une totale confiance aux résultats.

À côté de ces études qui mettent en évidence l'influence de la qualité du lien entre le vendeur et son objet sur la motivation, d'autres chercheurs se sont intéressés à l'impact de la nature de ce lien ; ce sont les études sur les **transactions taboues**. Les transactions taboues sont des transactions considérées comme interdites car violant les normes morales. Est-il acceptable de vendre le cadeau que nous avons reçu d'un ami ou les biens qui nous ont été transmis par héritage de nos grands-parents ? Ces

considérations morales influencent-elles notre volonté d'initier la transaction ou les compensations monétaires que nous réclamons en échange ? Peter McGraw, Philip Tetlock et leurs collaborateurs ont examiné ces questions à la lueur du modèle des schémas relationnels proposé par Alan Fiske (1991, 1992). Selon McGraw et Tetlock, les individus perçoivent comme un outrage et une violation morale le fait d'appliquer des transactions financières sur des biens qui ont acquis une signification symbolique au travers des relations. En d'autres mots, il est inconfortable, voire carrément impensable, de vendre des biens que nous avons reçus dans le cadre de relations symboliquement importantes à nos yeux (telles que la relation avec un ami ou une grand-mère dans l'exemple ci-dessus). Lorsque, malgré tout, les personnes sont contraintes de mener de telles transactions, l'inconfort psychologique ainsi créé est alors compensé par des revendications monétaires particulièrement importantes. Le même type de fonctionnement est également mis en évidence du côté de l'acheteur. L'association entre un objet convoité et une personne avec laquelle nous entretenons des liens sociaux forts augmente significativement la valeur de l'objet en question et donc le prix que nous sommes susceptibles d'investir pour l'acquérir.

En résumé, les recherches présentées dans cette section soulignent l'influence du lien entre objets et individus sur les motivations des négociateurs et donc sur leurs comportements en négociation. Plus le sentiment de possession est grand, plus les objets acquièrent de la valeur, et plus les enjeux sont élevés pour les vendeurs : demande de compensations monétaires plus importantes et choix d'un acheteur plus attractif. En outre, l'association entre l'objet et une personne socialement proche accroît la valeur symbolique du bien qui, en retour, diminue la volonté

d'initier des transactions chez les vendeurs et augmente l'intérêt porté par les acheteurs potentiels à l'objet.

Positions *versus* intérêts

Nous venons de passer un certain temps à discuter des raisons qui poussent les gens à négocier et des finalités qu'ils poursuivent pendant la négociation elle-même. Mais comment ces motivations s'exprimentelles dans la réalité?

La tendance générale veut que les négociateurs s'expriment au travers de **positions**. Les positions correspondent aux demandes et revendications émises en cours de négociation. Carsten de Dreu et Daan van Knippenberg (2005) estiment que les positions sont dangereuses et représentent une barrière à la gestion des conflits car les négociateurs développent un sentiment de possession à leur égard, ils les perçoivent comme une partie d'eux-mêmes. De ce fait, toute opposition ou contre-argumentation par rapport à ces positions est alors comprise comme une menace à ce qu'ils sont. Pour défendre leur ego face à cette menace, les négociateurs développent des styles de pensée et des comportements négatifs comme la communication compétitive ou la polarisation des attitudes. Pour ces auteurs, la focalisation sur les positions explique en partie pourquoi les conflits sont si difficiles à gérer et tendent à l'escalade plutôt qu'à l'apaisement.

En outre, les individus manifestent une propension importante à dévaloriser les positions prises par la partie adverse : **le phénomène de dévalorisation réactive**. Dans une étude menée auprès d'étudiants américains, Stuart Oskamp (1965) a fait évaluer une série d'actions entreprises aussi bien par les États-Unis que par la Russie dans les années 60 (par exemple, l'accroissement du

budget militaire). Lorsque les étudiants pensaient que les actions étaient le fait de leur pays, ils se montraient plus favorables à leur égard que lorsque ces mêmes actions étaient menées par la partie adverse. Ce que cette étude nous montre, c'est que les attitudes envers des positions qui sont prises ou des propositions qui sont faites ne sont pas déterminées de façon rationnelle ou objective : les négociateurs dévalorisent systématiquement les positions ou propositions endossées par la partie adverse tout en survalorisant les leurs.

Rappelez-vous l'histoire des deux sœurs qui se disputent une orange. Chacune des deux sœurs réclame le fruit : c'est ce qu'elles revendiquent, c'est la position qu'elles adoptent. Si les positions constituent souvent la première information à laquelle nous avons accès concernant la partie adverse, elles ne nous apprennent rien sur les raisons qui poussent les négociateurs à formuler leurs demandes. Nous savons que les sœurs veulent l'orange, mais pourquoi la réclament-elles ? Lorsque j'ai évoqué cet exemple, je vous ai dit qu'une des deux sœurs désirait l'orange pour son jus alors que l'autre souhaitait surtout pouvoir disposer du zeste : ce sont leurs **intérêts**. Se pencher sur les intérêts des parties, c'est examiner ce que les négociateurs désirent vraiment plutôt que ce qu'ils demandent. Souvent, en effet, il existe une certaine distance entre ce que les négociateurs veulent et ce qu'ils disent vouloir. En substance, un des problèmes des positions est qu'elles sont souvent plus extrêmes que nécessaires car destinées à contrecarrer les positions de l'adversaire.

La distinction entre les positions et les intérêts est un des aspects clés de la méthode des négociations raisonnées (ou intégratives) proposée par Roger Fisher et Bill Ury dans leur best-seller *Getting to say yes*. L'idée mise en avant par ces experts est qu'arriver à cerner les intérêts des parties, c'est se donner la chance de découvrir une solution optimale,

susceptible de rencontrer les attentes de tous les protagonistes. Selon ces auteurs, la focalisation sur les intérêts est non seulement propre à mettre en avant le fait que les intérêts des parties ne sont pas mutuellement exclusifs mais elle permet également d'ouvrir les portes vers des solutions plus créatives, plus innovantes pour la résolution du problème.

Fisher et Ury illustrent leur propos en examinant les négociations menées sous la médiation de Jimmy Carter à Camp David en 1978 entre le président égyptien el-Sadate et le Premier ministre israélien Begin. Comme beaucoup de conflits au Moyen-Orient, celui-ci apparaissait à la base comme non négociable, chaque partie campant sur ses positions et refusant de céder. L'objet principal du contentieux était la péninsule du Sinaï, occupée par Israël depuis la Guerre des six jours en 1967. Israël refusait catégoriquement de rendre le Sinaï aux Égyptiens et l'Égypte refusait de signer des accords de paix avec Israël tant que le territoire ne lui serait pas rendu. Une focalisation sur les intérêts des parties plutôt que sur leurs positions respectives permit d'aboutir à deux accords cadre, dont seul le deuxième fut réellement signé à Washington en 1979. Au-delà de son refus de restituer le Sinaï, la véritable préoccupation d'Israël était de nature sécuritaire. Ce qu'Israël craignait, c'était de voir s'amasser le long de ses frontières les chars égyptiens. De son côté, ce qui motivait réellement Sadate, c'était de récupérer un territoire ayant appartenu à l'Égypte depuis la grande époque des Pharaons. Pour résoudre cette apparente incompatibilité, il fut proposé que le Sinaï soit restitué à l'Égypte, conformément aux vœux du peuple égyptien, mais qu'en contrepartie une large portion de ce territoire soit démilitarisée, garantissant ainsi à Israël ses intérêts sécuritaires. En outre, Israël obtint également une normalisation des relations diplomatiques et des garanties

de libre circulation sur les voies d'eau alors que l'Égypte fut assurée d'un passage libre vers la Jordanie. Pour l'anecdote, Begin et el-Sadate reçurent tous deux le prix Nobel de la paix suite à ces accords. Moins réjouissant, l'Égypte dut subir les reproches et l'isolement des autres pays arabes et la haine entretenue à son égard fut fatale à el-Sadate qui mourut assassiné en 1981.

Si le principe de focalisation des négociations sur les intérêts plutôt que sur les positions est prometteur d'un avenir fait de solutions créatives et optimales aux conflits, il n'est cependant pas toujours simple d'application. Premièrement, ce principe suppose que les négociateurs aient accès à leurs motivations réelles. Ce n'est pas toujours aussi évident qu'on pourrait le croire. Faire le point sur nos intérêts et nos motivations demande un travail de préparation préalable à la négociation. Dans beaucoup de cas, malheureusement, ce travail préliminaire essentiel n'est que peu entamé par les négociateurs et encore moins s'ils sont novices dans le métier (Rackham, 1980). Deuxièmement, il existe souvent plus d'un seul intérêt en jeu et ces différents intérêts peuvent parfois nous pousser dans des directions diamétralement opposées. Imaginons que je vienne de vendre ma maison. Il me faut retrouver un logement et ce relativement rapidement au risque de me retrouver à la rue. Une de mes priorités est donc le temps dont je dispose pour mener la négociation. Cependant, mes moyens financiers sont également limités. Ma deuxième priorité est donc l'argent que je suis prête à investir dans une nouvelle maison. Comment donc vais-je me comporter dans la négociation avec le vendeur de la nouvelle maison que je convoite ? Vais-je accepter de payer plus afin de m'assurer un déménagement rapide ou vais-je maintenir une certaine fermeté en termes de prix au risque de ne pas avoir de toit sous lequel dormir à la fin du mois ? Le comportement que j'émettrai dépendra de l'ordre dans

lequel je classerai mes priorités. En somme, il ne suffit pas de savoir ce qui nous motive et quels sont nos intérêts, il importe également que nous soyons capable d'ordonner ces différents intérêts en fonction de leur priorité.

Troisièmement, une fois que je connais mes intérêts et mes priorités, encore faut-il que j'accepte de les communiquer à la partie adverse. Ici se pose la question de la confiance (voir le [chapitre 5](#)). En négociation, l'information est souvent une donnée essentielle car elle permet d'augmenter le pouvoir du négociateur. Mettre de l'information nous concernant à disposition de l'autre partie, c'est prendre le risque de se voir exploité par elle : la partie adverse peut détourner le partage d'information de son but initial (à savoir la recherche d'une solution optimale et satisfaisante pour chacune des parties) et l'employer à la consolidation de ses intérêts personnels. Lorsque nous avons évoqué au chapitre précédent la question de l'interdépendance, nous avons souligné l'importance d'être capable de se situer sur le continuum distributif-intégratif. En ce qui concerne le partage d'information, ce continuum prend tout son sens. Alors que pour les négociations dites de type distributif, les auteurs recommandent l'application de la règle du silence, dans les négociations plus intégratives c'est le partage d'information qui est promu (par exemple : Lewicki et coll., 2006). Et effectivement, révéler de l'information en contexte distributif peut engendrer des pertes parfois conséquentes. Nous reviendrons ultérieurement dans ce livre sur la question de la confiance.

Quatrièmement, il nous faut accéder aux intérêts de la partie adverse et ne pas se contenter de se centrer sur les positions qu'elle nous communique. Comme le suggèrent Thompson, Peterson, et Kray (1995), les négociateurs risquent de tomber dans le piège du processus d'inférence correspondante, processus qui les amène à inférer des

choses inobservables, comme les intérêts, à partir de données directement observables, comme les positions. Toujours selon ces auteurs, plusieurs mécanismes psychologiques peuvent également engendrer des inférences erronées. Le biais de somme nulle en est une illustration : il amène les gens à concevoir les situations de négociation en termes de gagnant/perdant avec des parties poursuivant des objectifs incompatibles (Kruglanski, 1989). Autre élément : les mécanismes d'inférence basés sur le rôle ou l'appartenance catégorielle des personnes. Ainsi ce concessionnaire automobile qui, pour convaincre une de mes collègues féminines d'acheter une voiture, attire son attention sur le compartiment réfrigéré de la boîte à gants susceptible de conserver son maquillage même par temps chaud. Curieusement, lorsque le même concessionnaire s'adresse à son mari, il évoque plus volontiers les aspects mécaniques ou financiers du produit, supposant par là que les intérêts et préoccupations de madame et de monsieur doivent forcément être congruents avec leur genre biologique. Pour obtenir une idée précise des objectifs de l'autre partie, rien ne vaut le questionnement direct (Thompson, 1991). Encore faut-il pouvoir estimer si les informations que l'autre accepte de partager avec nous reflètent réellement ses intérêts et qu'il n'utilise pas le partage d'information de façon stratégique pour nous influencer en sa faveur. Là aussi, la confiance fait partie intégrante du processus.

Enfin, dans le cas de négociations de groupes, il peut également arriver qu'il existe des sous-factions à l'intérieur du groupe qui poursuivent des intérêts différents (Steinel, de Dreu, Ouwehand, & Ramírez-Marin, 2009). Dans le conflit qui oppose les Flamands aux francophones en Belgique, quels sont selon vous les intérêts des parties ? Les Flamands cherchent-ils avant tout à se défaire des Wallons pour des raisons économiques (plusieurs milliards d'euros

sont transférés chaque année de la Flandre vers la Wallonie via l'entité fédérale) ? Cherchent-ils à se venger d'une oppression historique liée à l'absence de reconnaissance et de valorisation de leur identité de groupe (lors de l'indépendance de la Belgique en 1830, la seule langue officielle reconnue était le français ; la vie politique, judiciaire et administrative ne permettant pas l'utilisation du néerlandais) ? Les Wallons veulent-ils assurer la pérennité d'un pays qu'ils aiment ? Ont-ils peur de ne pas pouvoir s'assumer seuls économiquement ? Nous voyons avec cet exemple à quel point les intérêts qui motivent les parties peuvent être divers et complexes. Nous comprenons également que ce qui motive un Flamand indépendantiste n'est pas forcément la même chose que ce qui motive son voisin de palier qui est pourtant tout aussi indépendantiste que lui. Comment répondre alors aux intérêts d'un groupe si ceux-ci ne sont pas homogènes et varient d'un individu à un autre ?

La focalisation sur les intérêts n'est certes pas une panacée ni l'assurance d'obtenir un résultat profitable pour tous, elle est néanmoins une des stratégies les plus prometteuses et les plus efficaces. Elle requiert l'implication de chacun dans le processus, la confiance entre les parties, une bonne dose de créativité et un engagement de tous à privilégier une solution optimale mutuellement bénéfique au détriment d'une solution ne satisfaisant que les intérêts personnels.

En conclusion de ce chapitre, nous retiendrons que les motivations des négociateurs sont complexes et dépassent largement le cadre économique ; incluant des variables psychologiques telles que la relation à l'autre, la perception de la procédure, les valeurs et idéologie, mais aussi les liens que les acteurs entretiennent avec les objets qui sont sujets à négociation. La façon la plus efficace de répondre aux besoins des négociateurs et de s'offrir l'opportunité de

mettre au jour une solution optimale, c'est la focalisation sur les intérêts des parties plutôt que sur les positions qu'elles adoptent au cours de la négociation. L'accès aux motivations et intérêts réels n'est cependant pas chose aisée et complique d'autant le processus de résolution du problème.

LA MOTIVATION EN PRATIQUE...

Ce qui pousse les gens à négocier

Il existe plusieurs façons de gérer les différences. Quand les discussions ne sont pas possibles, les gens peuvent faire appel à un arbitre ou à un juge. Le recours à l'arbitre n'est efficace que si celui-ci est reconnu par toutes les parties comme légitime et impartial. Lorsqu'aucune tierce partie n'est disponible, les gens optent parfois pour des solutions plus violentes : guerres, combats, terrorisme, etc.

Choisissez la négociation lorsque vous-même, mais *aussi* votre interlocuteur, êtes convaincus (1) qu'en discutant vous serez à même d'obtenir plus ou mieux qu'en ne discutant pas ou (2) qu'une discussion permettra d'éviter des conséquences néfastes pour tous.

Avant même de négocier, vous serez parfois amené à « négocier » le fait qu'une négociation est plus bénéfique que les autres modes de gestion des divergences. Ceci est particulièrement vrai lors de conflits intenses où les émotions prennent le pas sur la rationalité et dans les relations où la confiance a été brisée. La négociation nécessite un minimum de confiance (a minima être confiant que la partie opposante respectera les termes de l'accord) et il est difficile de ne pas se méfier de quelqu'un qui nous a

auparavant trahi. Travaillez la confiance que votre partenaire ressent à votre égard. Expliquez-lui, à coup d'arguments, qu'une discussion peut vous être mutuellement bénéfique. N'entamez cependant pas de discussions lorsque votre interlocuteur est sous le coup d'émotions intenses, vous feriez face à un mur et risqueriez même de vous faire exploiter par cet adversaire trop émotionnel.

La question du quoi : ce qui motive les négociateurs

Les motivations *tangibles* sont celles directement liées au sujet de la négociation ; les *intangibles* font référence à toutes les autres forces motivationnelles qui influencent le comportement. Gardez toujours un œil sur les intangibles ! Si votre adversaire essaye d'obtenir un bon résultat financier (un tangible), il poursuit également d'autres objectifs (les intangibles) : ne pas perdre la face, l'excitation ressentie à relever un défi, la préservation de l'estime de soi notamment au travers du respect de certaines valeurs comme la justice ou l'équité...

Les modèles normatifs, développés principalement par les économistes, vous seront utiles pour savoir ce qu'il convient de faire *rationnellement* pour accroître votre *gain personnel*. Les modèles descriptifs, développés par les psychologues sociaux et des organisations, vous seront utiles pour comprendre le déroulement *des comportements* tel qu'il se produit *dans la réalité*.

Les motivations les plus courantes à prendre en compte en négociation :

- La motivation *économique* ou *financière* : définie en termes d'aspirations directement liées à la

thématique en jeu.

- La motivation *relationnelle* : qui est fonction tant des caractéristiques propres à la situation (voir le modèle des préoccupations doubles) que des caractéristiques propres à la personne (voir l'orientation à la valeur sociale).
- La motivation liée au *Soi* : où les négociateurs cherchent principalement à promouvoir et conserver une image positive d'eux-mêmes.
- La motivation concernant le *processus* : liée à la perception d'un processus, d'un déroulement juste.

Dépassez la conception simpliste de la négociation comme étant exclusivement liée à l'atteinte d'objectifs économiques. Apprenez à prendre en compte les motivations d'ordre psychologique tant chez vous-même que chez votre adversaire.

Développez une compréhension des motivations et des gains en termes d'utilité. L'utilité pour un négociateur prend en compte l'ensemble des motivations qu'il poursuit et constitue le concept le plus pertinent pour évaluer la situation de façon objective.

Au moment d'évaluer les performances d'un négociateur (que ce soit vous-même ou quelqu'un d'autre), référez-vous au concept d'utilité ; l'évaluation de la performance n'a de sens que dans la prise en compte de toutes les motivations poursuivies.

Dotation, possession et transactions taboues

La valeur que nous donnons aux choses (ou aux positions et opinions que nous défendons) s'accroît en fonction du sentiment de possession que nous développons à leur égard et du statut symbolique que ces choses ont acquis à nos yeux (voir par ex. : les transactions taboues).

Suivant les effets de possession et de dotation, plus un vendeur sera attaché à son bien, plus il sera réfractaire à l'idée de faire des concessions. Une façon d'obtenir de lui qu'il baisse ses exigences est de vous rendre attractif à ses yeux (soulignez par exemple vos ressemblances, vos points communs). Réduisez l'inconfort psychologique qu'il ressent à devoir se défaire d'un objet qui lui tient à cœur.

Positions *versus* intérêts

Les motivations en négociation s'expriment au travers de positions, de revendications. Ces positions représentent une barrière à la gestion des conflits car les individus s'identifient à elles. Le phénomène de dévalorisation réactive accentue ce problème.

Ne vous fiez pas aux positions. Derrière elles, cherchez à comprendre les vraies motivations, les intérêts sous-jacents. Votre meilleur allié pour y parvenir : vous demander « Pourquoi ? »

N'oubliez pas qu'il existe souvent plus d'un intérêt et plus d'une motivation derrière un comportement donné. Établissez un ordre de priorité entre vos diverses motivations. Soyez ferme sur les intérêts les plus importants et flexible sur les motivations davantage périphériques.

Partager les informations concernant ses motivations et intérêts avec la partie adverse nécessite une bonne dose de confiance. Avoir accès aux informations concernant la partie adverse n'est pas chose simple non plus. Reportez-vous au [chapitre 5](#) pour une discussion plus approfondie sur ces thèmes.

Chapitre 4

Satisfaction

Ce chapitre s'intéresse à la résolution de la divergence et à la satisfaction ressentie face à l'accord. Une approche naïve (ou au contraire très rationnelle) du phénomène de satisfaction voudrait que le degré de satisfaction ressenti soit proportionnellement lié à la mesure dans laquelle le négociateur obtient des gains qui sont conformes à ses demandes initiales. Cette conception ne tient toutefois pas compte des variables psychologiques qui entrent en ligne de compte dans la détermination de la satisfaction. Nous reviendrons tout d'abord sur la différence exposée précédemment entre résultats objectifs et subjectifs. Ensuite, nous mettrons en évidence le fait que la performance n'est généralement pas évaluée de façon absolue mais plutôt en termes relatifs au travers de systèmes de comparaison. Différents types de comparaisons peuvent être employées. Dans les comparaisons intra-personnelles, les négociateurs comparent leur performance à des standards ou référents qui leur sont propres. Dans les comparaisons interpersonnelles, les négociateurs se comparent à d'autres individus ; à la fois en interne à la négociation et en externe. Troisièmement, nous mettrons en avant les variables contextuelles ou situationnelles qui interviennent dans l'évaluation de la performance. Enfin, nous terminerons par mettre en avant l'importance de l'atteinte d'une

satisfaction par toutes les parties pour assurer la persistance de l'accord et promouvoir des relations harmonieuses.

Il peut vous sembler absurde que j'aborde la question de la satisfaction post-négociation aussi rapidement dans ce livre. Peut-être vous semblerait-il plus judicieux de traiter cette thématique en fin de course une fois que nous aurons étudié ensemble le processus même de négociation. Si j'ai choisi d'en parler dès le début du livre, c'est pour deux raisons. D'abord, la question de la satisfaction dépend largement des intérêts qui sont en jeu et que poursuivent les négociateurs. Il existe donc une certaine logique à en parler dès après la section qui traite des motivations. Deuxièmement, comme nous allons le voir, la satisfaction n'est pas uniquement due au résultat objectif qui est engrangé par les négociateurs. Comprendre les facteurs susceptibles de modérer la satisfaction des parties avant même que la négociation commence, c'est se donner l'opportunité d'optimiser les sentiments de réussite des parties et ainsi promouvoir la durabilité de l'accord qui est conclu et la pérennité des relations entre les protagonistes.

Résultats objectifs et subjectifs

La question de la satisfaction ressentie en négociation est plus complexe qu'il y paraît au premier abord. On pourrait croire en effet que le principal déterminant de la satisfaction est lié aux résultats objectifs. Rien n'est moins sûr... Rappelez-vous, Curhan et ses collaborateurs (2006) distinguent les **résultats subjectifs** des **résultats objectifs** et nous montrent que la valeur accordée par les individus aux résultats subjectifs est au moins aussi (si pas

plus) importante que la valeur accordée aux résultats objectifs. Par résultat subjectif, on entend notamment les relations avec l'autre partie, les procédures utilisées, la valorisation et la positivité du soi. Ce sont toutes les motivations intangibles poursuivies par les négociateurs qui ne sont pas directement liées avec la thématique même de la négociation mais qui jouent néanmoins un rôle prédominant dans son déroulement. L'idée des approches subjectives de la satisfaction en négociation n'est pas de dire que les termes effectifs de l'accord n'ont aucune importance mais de mettre en avant le fait que le résultat objectif n'est pas la seule variable importante dans la détermination de la satisfaction. Les évaluations qualitatives (plutôt que quantitatives) jouent également leur rôle.

Shu-Cheng Chi, Raymond Friedman et Huei-Lin Shih (2013) sont partis de cette idée pour examiner la satisfaction des clients d'une compagnie taïwanaise de lunettes optiques. Ces auteurs ont analysé l'impact du processus de **construction des relations** entre les vendeurs et leurs clients sur la satisfaction de ces derniers. Pour Chi et ses collaborateurs, la construction de la relation vendeur-acheteur est essentielle. Cette construction est notamment déterminée par le temps que le vendeur passe à présenter ses produits au client. Leur hypothèse est la suivante : plus le vendeur passera du temps avec le client, plus celui-ci percevra une qualité de service élevée et plus il sortira satisfait de la négociation. Mais, comme le disent les auteurs, le temps seul ne fait pas tout. Encore faut-il que ce temps soit de qualité. Si le vendeur n'est pas satisfait de ses conditions de travail, cette insatisfaction affectera ses relations avec le client négativement. Les résultats de l'étude ont corroboré les hypothèses des chercheurs. Les vendeurs qui ont passé le plus de temps avec leurs acheteurs sont perçus comme fournissant un service de meilleure qualité que ceux qui n'ont consacré que peu de

temps à la construction de la relation. L'effet du temps passé n'est cependant efficace que chez les vendeurs présentant un degré élevé de satisfaction dans leur propre travail. De plus, les concessions faites par les vendeurs quant au prix ne semblent pas directement affecter la satisfaction des clients. Ce dernier résultat confirme l'importance des variables subjectives relativement aux variables objectives dans la détermination de la satisfaction des négociateurs.

Outre le fait de mettre en avant l'importance des résultats subjectifs aux yeux des négociateurs, les données de Curhan et ses collègues soulignent deux autres aspects essentiels. Premièrement, *la satisfaction que les individus ressentent n'est que très peu corrélée avec l'ampleur réelle des résultats*. Ceci nous indique que les individus ont en réalité bien du mal à analyser correctement les informations qu'ils retirent de la négociation. D'autres auteurs ont fait le même constat (Dunning, Johnson, Ehrlinger, & Kruger, 2003). Deuxièmement, la satisfaction à l'égard des résultats subjectifs semble avoir *une puissance de prédiction plus importante des comportements et intentions futurs* des négociateurs que la satisfaction à l'égard des résultats objectifs. Les individus rapportant un haut degré de satisfaction sur les aspects les plus intangibles sont également ceux qui sont les plus motivés à s'engager dans une nouvelle interaction avec leur partenaire plusieurs semaines plus tard et à maintenir des relations professionnelles avec lui. Dans des recherches ultérieures, Curhan, Elfenbein et Kilduff (2009) ont validé cette hypothèse dans un contexte de recrutement. Ces auteurs ont montré que plus les résultats subjectifs obtenus lors de la négociation d'embauche étaient perçus comme élevés par les futurs employés, plus ceux-ci rapportaient également des niveaux élevés de satisfaction au travail un an plus tard et plus basses étaient leurs intentions de

turnover. Par contraste, les compensations économiques obtenues lors de l'embauche ne semblent pas avoir d'effet conséquent sur ces mêmes variables. Chi et ses collègues (2013) abondent également dans ce sens lorsqu'ils soulignent l'importance de la construction de relations positives entre les vendeurs et leurs clients dans l'établissement de bénéfices à long plutôt qu'à court terme pour les entreprises.

À côté des relations, **le déroulement de la négociation** est un autre élément subjectif important susceptible d'influencer la satisfaction des négociateurs. Nous avons déjà parlé de la différence entre la justice distributive et la justice procédurale. Alors que la justice distributive s'intéresse aux préférences des personnes quant à la façon dont les ressources sont distribuées, la justice procédurale met en avant l'importance du processus de décision qui mène à une distribution particulière de ressources. Comme évoqué au chapitre précédent, les gens sont souvent particulièrement attentifs aux questions de procédure. C'est tout aussi vrai en négociation. Karen Hegtvedt et Caitlin Killian (1999) ont ainsi montré que la perception d'une procédure juste en négociation augmentait les émotions positives que les négociateurs pouvaient ressentir par rapport à la négociation et atténuait les sentiments négatifs qu'ils étaient susceptibles de ressentir face à des résultats objectifs décevants. Un autre intérêt de l'étude de Hegtvedt et de Killian est d'avoir distingué entre plusieurs sortes d'émotions plutôt que de s'être contentée d'une analyse générale de la satisfaction. Lorsque nous aborderons la thématique des émotions (voir [chapitre 7](#)), nous verrons combien ces distinctions sont importantes.

Il ne faudrait pas croire à partir de ce qui vient d'être dit que les résultats subjectifs et objectifs s'opposent nécessairement. On peut très bien se montrer très satisfait des succès économiques obtenus lors d'une négociation

tout en étant également satisfait du déroulement de la négociation ou des relations établies avec le partenaire. D'autant que l'obtention de résultats subjectivement avantageux est susceptible d'accroître les bénéfices économiques sur le long terme. Curhan, Elfenbein et Eisenkraft (2010) ont par exemple montré que lorsque les négociations se déroulent en deux temps, la valeur subjective (plutôt qu'objective) associée aux résultats obtenus au temps 1 permettait d'accroître la performance objective tant du négociateur que de son partenaire au temps 2.

Il ne faudrait pas croire non plus que le sacrifice des intérêts économiques accroît nécessairement la satisfaction des besoins psychosociaux. Kathleen O'Connor et Josh Arnold (2011) se sont intéressés à ces négociateurs prêts à sacrifier leurs résultats économiques au bénéfice d'une relation harmonieuse avec leur partenaire. Afin de préserver la relation avec leur partenaire, les négociateurs ayant des besoins élevés d'appartenance sociale réduisent leurs ambitions économiques et détournent leur attention des sujets tangibles présentés à la table des négociations. Malheureusement, ces stratégies sont peu efficaces et n'atteignent pas le but poursuivi. Non seulement ces individus voient leurs gains objectifs diminuer, mais, contrairement à ce qu'on pourrait croire, les gains économiques de leurs adversaires diminuent également. Cette détérioration générale des résultats réduit alors substantiellement la volonté du partenaire de négociation à s'engager dans de futures interactions sociales avec le négociateur. Pour O'Connor et Arnold, le besoin d'appartenance mène les négociateurs à saboter leurs revenus économiques sans pour autant parvenir à développer les relations positives qu'ils sont tellement intéressés à construire.

Systemes de comparaison

La satisfaction dépend donc des résultats à la fois objectifs et subjectifs obtenus. Mais comment les personnes déterminent-elles qu'un résultat particulier est bon ou mauvais, satisfaisant ou insatisfaisant ? Comme nous l'avons noté plus haut, les gens ne sont généralement pas très bons à évaluer leurs performances. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils disposent rarement d'informations leur permettant d'évaluer leur performance de façon adéquate. Comment procèdent-ils alors ? Sur quels éléments se basent-ils pour forger un sentiment de satisfaction/insatisfaction par rapport au résultat obtenu ?

Les théories économiques classiques (qui, rappelez-vous, font peu de cas des facteurs psychologiques) prédisent que la satisfaction sera directement fonction de l'ampleur du résultat objectif obtenu. Plus ce résultat est élevé, plus la satisfaction sera grande. Néanmoins, comme je viens de le dire, les individus manquent généralement d'informations leur permettant de guider ce processus d'évaluation, ce qui rend les modèles économiques peu performants lorsqu'il s'agit de prédire les sentiments de satisfaction. Face à ce constat, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux déterminants psychologiques. Pour les modèles psychologiques, **la satisfaction dépend largement des comparaisons que les individus effectuent.** Ces modèles trouvent leur origine dans la littérature sur le jugement social (pour une revue de question, voir Eiser, 1990) qui prédit que toute évaluation est relative ou comparative par nature. Selon ces théories, le seul moyen qu'ont les gens à leur disposition pour savoir si ce qui leur arrive est bon ou mauvais, c'est de comparer leur résultat à un point de référence, une norme ou un standard. Ces normes et standards peuvent être de nature sociale (dans les systèmes de comparaison interpersonnels) ou non (dans

les systèmes de comparaison intra-personnels) et les comparaisons opèrent à plusieurs niveaux. Un point commun à toutes ces approches, c'est qu'une comparaison de type ascendante (c'est-à-dire obtenir un résultat inférieur au standard de comparaison) est généralement moins satisfaisante qu'une comparaison de type descendante (c'est-à-dire obtenir un résultat supérieur au standard de comparaison).

Comparaisons intra-personnelles

Certaines comparaisons utilisées par les négociateurs sont donc de nature interne ou intra-personnelle. Dans les comparaisons intra-personnelles, **les individus se comparent à eux-mêmes** et ils peuvent le faire de trois façons : en comparant leur position actuelle à leur *position passée* ; en comparant le résultat obtenu *aux attentes* qu'ils avaient formulées avant la négociation ; ou en comparant ce qu'ils ont avec *ce qu'ils auraient pu obtenir*.

Dans les **comparaisons temporelles**, les négociateurs comparent le résultat obtenu dans la négociation en cours avec le résultat qu'ils ont obtenu antérieurement dans des négociations similaires ou avec un résultat qu'ils sont susceptibles d'obtenir dans le futur. Ai-je été meilleur maintenant que je ne l'ai été par le passé ? Ma position actuelle est-elle plus favorable que la position que j'occupais auparavant ? Imaginez par exemple que vous désiriez changer d'emploi. Lorsque vous devrez évaluer les propositions salariales faites par votre futur employeur dans la négociation, il y a de fortes chances pour que vous les compariez au salaire dont vous disposez dans votre situation professionnelle actuelle.

La satisfaction à l'issue de la négociation est également affectée par les **attentes formulées à l'entame des négociations**. C'est la proposition mise en avant par le

modèle d'infirmation des attentes. Selon Oliver et ses collaborateurs (1994), la satisfaction est fonction à la fois du résultat effectif et de la différence entre le résultat effectif et le résultat attendu. Plus le résultat obtenu dépasse les attentes, plus la satisfaction est grande. *A contrario*, lorsque le résultat obtenu est inférieur aux attentes formulées, le négociateur ressent de l'insatisfaction. Comme on l'a déjà évoqué, en négociation, on distingue généralement deux points de référence importants par rapport auxquels les négociateurs peuvent se comparer. D'un côté, le point de réserve (aussi appelé point de résistance) désigne la limite au-delà de laquelle le négociateur ne veut pas aller. D'un autre côté, le point d'aspiration est l'objectif que le négociateur poursuit ou, en d'autres mots, le point idéal qu'il souhaite atteindre. Tant le point de réserve que le point d'aspiration sont susceptibles d'être pris comme référent ou standard de comparaison à l'issue des négociations pour l'évaluation de la performance.

Leigh Thompson (1995) montre que des **points de réserve et d'aspiration** ante-négociation plus bas sont associés à une satisfaction post-négociation plus élevée et que les attentes en termes de points d'aspiration ont un impact généralement plus fort sur la satisfaction que les attentes liées au point de réserve. Pour Thompson, il est plus important pour le bien-être des individus de se rapprocher de leurs idéaux (les points d'aspiration) que de s'éloigner de leurs limites (les points de réserve). Adam Galinsky, Thomas Mussweiler et Victoria Medvec (2002) ont quant à eux comparé l'impact différencié du point de réserve et du point d'aspiration tant sur les résultats objectifs que sur la satisfaction des négociateurs. Ces auteurs mettent en évidence un phénomène de déconnexion entre les résultats objectifs et les évaluations subjectives. La focalisation sur le point d'aspiration tend à améliorer les résultats objectifs par rapport à ce qui se

passé lorsqu'on focalise sur le point de réserve. La déconnexion dont les auteurs parlent provient du constat que cette performance objective plus élevée pour les négociateurs centrés sur leur point d'aspiration s'accompagne d'un sentiment de satisfaction moindre.

Comment rendre compte de cette différence de satisfaction pour un même résultat entre ceux qui focalisent sur leurs objectifs et ceux qui se centrent sur leurs limites ? Rappelez-vous, nous avons dit plus haut que les comparaisons descendantes sont généralement plus satisfaisantes que les comparaisons ascendantes. Imaginez maintenant la situation suivante : pour la vente de votre voiture, vous vous êtes fixé un prix minimum (point de réserve) de 5 000 € et un objectif (point d'aspiration) de 7 000 €; vous en obtenez 6 000 €, soit un résultat à distance équivalente de vos deux points de référence. Si vous comparez le résultat obtenu à votre point de réserve, vous conclurez avoir fait un gain de 1 000 € (une comparaison descendante) et vous aurez donc tendance à vous montrer assez satisfait. Par contre, si vous comparez ce même résultat à votre point d'aspiration, vous constaterez une perte de 1000 € (une comparaison ascendante) et vous vous sentirez en conséquence plutôt insatisfait.

Le troisième type de comparaison intra-personnelle concerne la comparaison entre ce que j'ai obtenu et ce que j'aurais pu obtenir. C'est ce qu'on appelle **le processus de pensée contrefactuelle**. La pensée contrefactuelle compare donc la réalité aux autres « mondes possibles » (Markman et coll., 1993). Comme pour les autres types de comparaison, la pensée contrefactuelle peut être ascendante ou descendante et la direction prise par cette pensée influence le sentiment de satisfaction ressenti. Un exemple surprenant de l'effet de la pensée contrefactuelle sur le sentiment de satisfaction est offert par l'étude de Victoria Medvec, Scott Madey, et Thomas Gilovich (1995).

Ces auteurs se sont intéressés à la satisfaction exprimée par les athlètes aux Jeux olympiques. Ils ont notamment comparé la satisfaction des médaillés de bronze à celle des médaillés d'argent et ont montré que, contrairement à ce à quoi on pouvait s'attendre, les médaillés de bronze expriment une satisfaction plus élevée que leurs collègues médaillés d'argent. L'explication de ce résultat quelque peu paradoxal tient dans le fait que les pensées contrefactuelles (« ce qui aurait pu arriver ») activées par ces deux types d'athlètes pointent dans des directions diamétralement opposées. Pour les médaillés d'argent, l'alternative contrefactuelle activée est la possible médaille d'or qu'ils n'ont pas obtenue (une comparaison ascendante). Pour les médaillés de bronze, l'alternative contrefactuelle est de ne pas avoir réussi à obtenir de médaille *du tout* (une comparaison descendante).

Une des causes d'activation des pensées contrefactuelles est l'occurrence de séquence d'événements inattendus, exceptionnels ou atypiques. Imaginez-vous un instant dans la boutique d'un antiquaire. Vous observez un tableau que vous trouvez particulièrement beau et intéressant et vous préparez à négocier d'arrache-pied avec l'antiquaire pour en obtenir un bon prix. Après mûres réflexions, vous lui faites une première proposition de prix qui certes est, selon vous, sous-estimée mais qui vous laisse toujours une marge suffisante pour négocier. À votre grande surprise, le vendeur accepte directement votre offre. Comment vous sentirez-vous ? Objectivement, vous devriez être particulièrement satisfait. Le prix que vous allez payer est en effet nettement inférieur au prix que vous vous apprêtiez à dépenser. Mais l'êtes-vous vraiment, satisfait ? C'est la question que se sont posée Adam Galinsky, Vanessa Seiden, Peter Kim, et Victoria Medvec (2002). Sur base des théories de pensées contrefactuelles, ces auteurs ont prédit et trouvé que **l'acceptation directe d'une première offre** est évaluée

comme étant moins satisfaisante qu'un résultat similaire, voire qu'un résultat objectivement moins bon obtenu après une longue séquence de négociation. L'effet négatif de l'acceptation directe de l'offre sur la satisfaction est expliqué par le nombre important de pensées contrefactuelles ascendantes générées dans ce type de situation. En somme, les gens se disent que si leur interlocuteur a directement accepté leur offre, ils auraient sans doute pu obtenir un résultat bien plus avantageux. L'acceptation directe de l'offre met en exergue le fait que soit ils ont surestimé le prix de base de l'objet, soit l'objet présente des défauts non directement apparentes.

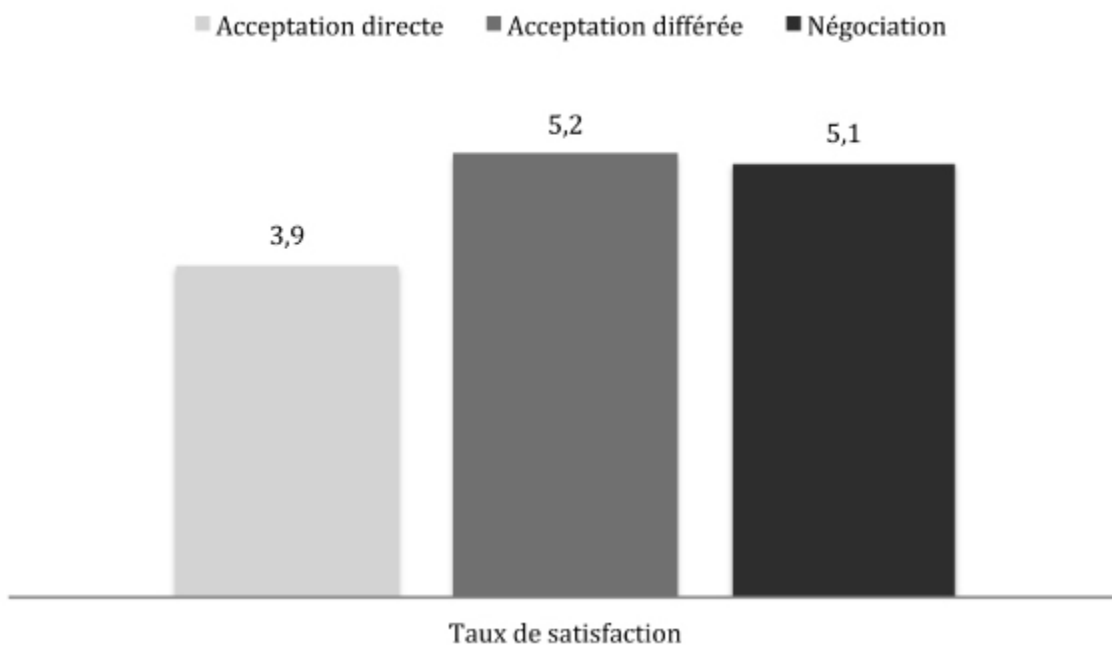


Figure 4

Satisfaction ressentie par les négociateurs face à l'acceptation directe, différée ou négociée de leur première offre. Tirée de Galinsky, Seiden, Kim & Medvec, 2002, étude

Comparaisons interpersonnelles

Les gens ne se contentent pas de se comparer à eux-mêmes, le plus souvent ils se comparent aux autres. Le premier à avoir mis en évidence l'importance des comparaisons interpersonnelles est Léon Festinger (1954) dans sa théorie de la comparaison sociale. L'idée que cet auteur défend est que lorsque les individus font face à des situations ambiguës ou subjectives, ils recourent à leur entourage pour s'évaluer eux-mêmes. En négociation, la première cible de comparaison est le négociateur adverse. George Loewenstein, Leigh Thompson et Max Bazerman (1989) ont exploré l'impact des comparaisons intra-négociations sur la satisfaction ressentie. Quel que soit le contexte (professionnel ou privé) et quelle que soit la relation entretenue avec l'adversaire (positive, négative, ou neutre), les gens se montrent toujours particulièrement attentifs à comparer la répartition des gains entre eux-mêmes et leur partenaire de discussion. Cet intérêt pour la comparaison dépasse en fait de loin l'intérêt qu'ils portent à l'évaluation de la valeur absolue de leur gain propre. Les auteurs parlent d'**utilité sociale** du résultat par contraste avec **l'utilité objective**. L'utilité sociale est fonction de la différence entre les gains du négociateur et ceux de son adversaire alors que l'utilité objective ne dépend que de la valeur absolue du gain personnel. Les données de ces chercheurs indiquent qu'en outre une large majorité d'individus montre une plus grande préférence pour les répartitions égalitaires de gain (et de coûts) que pour les répartitions inégales, même si une inégalité à leur avantage leur pose moins de problème qu'une inégalité qui les désavantage.

L'importance de l'utilité sociale n'est cependant pas la même pour tous les individus. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les personnes varient quant à leur

orientation à la valeur sociale. Alors que certains d'entre nous sont uniquement motivés par la maximisation de leurs gains personnels, d'autres privilégient la maximisation du résultat cumulé (une bonne performance des deux côtés de la négociation). Les recherches de James Gillespie, Jeanne Brett et Laurie Weingart (2000) suggèrent que, à côté de son impact sur la motivation, l'orientation à la valeur sociale influence également le niveau de satisfaction ressenti par les négociateurs. À performance équivalente, les négociateurs avec des orientations individualistes tendent à être moins satisfaits que les négociateurs pro-sociaux. Les auteurs avancent deux explications potentielles à ces résultats. Premièrement, il est possible que les attentes formulées avant la négociation soient moins élevées chez les pro-sociaux que chez les individualistes. Or, nous l'avons vu avec le modèle de l'infirmité des attentes, des attentes moins élevées engendrent un niveau de satisfaction plus fort. Deuxièmement, contrairement aux individualistes, dont l'attention n'est centrée que sur le gain personnel, les négociateurs pro-sociaux disposent de deux sources de satisfaction dans la négociation : la satisfaction par rapport à leurs résultats personnels et la satisfaction liée aux résultats de la partie adverse. Cette dualité de source accroît la probabilité que les négociateurs pro-sociaux sortent satisfaits de la négociation.

Nathan Novemsky et Maurice Schweitzer (2004) ont étudié un autre type de comparaison, les comparaisons que les négociateurs font en dehors du système de négociation. C'est ce qu'ils appellent **les comparaisons externes** et qu'ils contrastent aux comparaisons internes, telles que celles étudiées par Loewenstein et ses collègues. Quel sera votre degré de satisfaction si, après avoir négocié le prix de votre nouvelle voiture chez un concessionnaire et avoir obtenu un prix net d'achat de 15 000 €, vous apprenez que votre voisin n'a payé que 13 500 € ou, inversement, qu'il a

dû déboursier plus de 16 000 €, pour exactement la même voiture ? Novemsky et Schweitzer montrent que les comparaisons internes et externes exercent des influences qualitativement différentes sur la satisfaction des négociateurs. Alors que les comparaisons descendantes externes tendent à accroître la satisfaction (j'ai obtenu un surplus dans la négociation par rapport à mon voisin), les mêmes comparaisons descendantes faites en interne (vis-à-vis du négociateur adverse) sont préjudiciables à sa satisfaction. Ces résultats sont surprenants et pourraient paraître inconsistants avec ceux de Loewenstein et de ses collègues. Pour Novemsky et Schweitzer, la focalisation de l'attention sur le gain de l'adversaire amène le négociateur à voir toutes les opportunités manquées. Même lorsque les comparaisons sont descendantes (l'adversaire a obtenu moins que nous), nous ne pouvons nous empêcher de penser que nous aurions pu obtenir des résultats encore meilleurs et c'est ce qui réduit notre satisfaction.

Une des questions posée par ces auteurs à la fin de leur article est de savoir sous quelles conditions les négociateurs sont susceptibles de sélectionner des comparaisons internes (tant intra-personnelles qu'interpersonnelles) plutôt qu'externes. En d'autres mots, **comment les gens choisissent-ils le point de référence** par rapport auquel ils vont se comparer pour évaluer leur performance et décider de leur degré de satisfaction. Une étude de Sally Blount, Melissa Thomas-Hunt et Margaret Neale répond en partie à cette question. Ces auteures ont centré leur analyse sur deux points de référence particuliers : le point de réserve et l'information de marché. *L'information de marché* est l'information concernant le prix de biens ou d'objets vendus dans des transactions similaires. Cette information est du domaine public et peut servir comme point de référence dans l'évaluation de la performance. L'information de marché, telle qu'elle est opérationnalisée dans l'article

de Blount et de ses collaboratrices, est assez proche des comparaisons externes présentées par Novemsky et Schweitzer puisqu'elle fait référence au prix payé pour des objets similaires par d'autres acheteurs. Selon Blount et ses collègues, l'attention préférentielle portée sur le point de réserve ou l'information de marché va dépendre du contexte. Lorsque le contexte évoque implicitement la présence de nombreux acheteurs et/ou de denrées abondantes, alors les négociateurs s'attendent à peu de variance dans les prix de vente et ils seront très attentifs aux prix du marché. Lorsque le contexte évoque la présence d'un nombre limité d'acheteurs et/ou de denrées limitées, alors les négociateurs s'attendent à des variations plus importantes de prix et tendront à davantage focaliser sur les référents intra-personnels, tels que le point de réserve. Dans une étude, ces chercheuses montrent par exemple qu'une négociation portant sur la vente d'une chaîne stéréo est perçue comme présentant une plus faible variance de prix qu'une négociation portant sur l'achat d'une antiquité. Ces différences de variance de prix affectent, en retour, le type de référent qui sera utilisé pour évaluer le bien. Alors que les participants exploitent l'information de marché pour estimer le prix de la chaîne stéréo (un bien dont les prix varient peu), ils utilisent leur point de réserve dans l'estimation du prix de l'antiquité (un bien dont les prix varient beaucoup). Bien que Blount et ses collègues n'aient pas directement étudié l'effet de ces référents sur la perception de satisfaction, leurs études mettent néanmoins en évidence l'importance du contexte dans la détermination de l'attention des négociateurs sur différents points de référence.

Caractéristiques de la situation

Dans la section précédente, nous avons vu que la satisfaction dépendait largement des comparaisons que le négociateur effectue et du type de référent qu'il utilise dans ces comparaisons. Nous allons aborder maintenant **les déterminants situationnels** de la satisfaction. Parmi ceux-ci, nous retiendrons les effets liés aux patterns de concessions, au type de relation avec l'adversaire, aux émotions et au mode de communication.

Nous avons déjà fait allusion à certains de ces facteurs contextuels. Ainsi, nous avons parlé du fait qu'une acceptation immédiate de la première offre diminue le sentiment de satisfaction et ce malgré l'obtention d'un gain objectivement supérieur à celui auquel le négociateur pourrait prétendre si son adversaire entamait une négociation. Un effet similaire a été obtenu dans les études qui s'intéressent aux **patterns de concessions** déployés par l'adversaire. Seungwoo Kwon et Laurie Weingart (2004) ont comparé la satisfaction des négociateurs face à un adversaire qui fait des concessions soit immédiates, soit graduelles, soit encore tardives. Deux mesures de satisfaction étaient utilisées : la satisfaction par rapport au résultat (la valeur objective dans le modèle de Curhan et coll.) et la satisfaction par rapport à la relation (une des valeurs subjectives du modèle de Curhan et coll.). Les résultats indiquent que les concessions immédiates faites par l'adversaire engendrent les taux de satisfaction les plus bas (voir [Figure 5](#)). Cette plus faible satisfaction est notamment due à une évaluation plus négative de l'objet de la transaction. Deuxième élément, les concessions graduelles donnent lieu aux évaluations les plus positives de l'adversaire, les participants étant par exemple plus enclins à entamer de nouvelles négociations avec ce dernier. Inversement, les concessions tardives ou immédiates diminuent la satisfaction par rapport au partenaire de négociation.

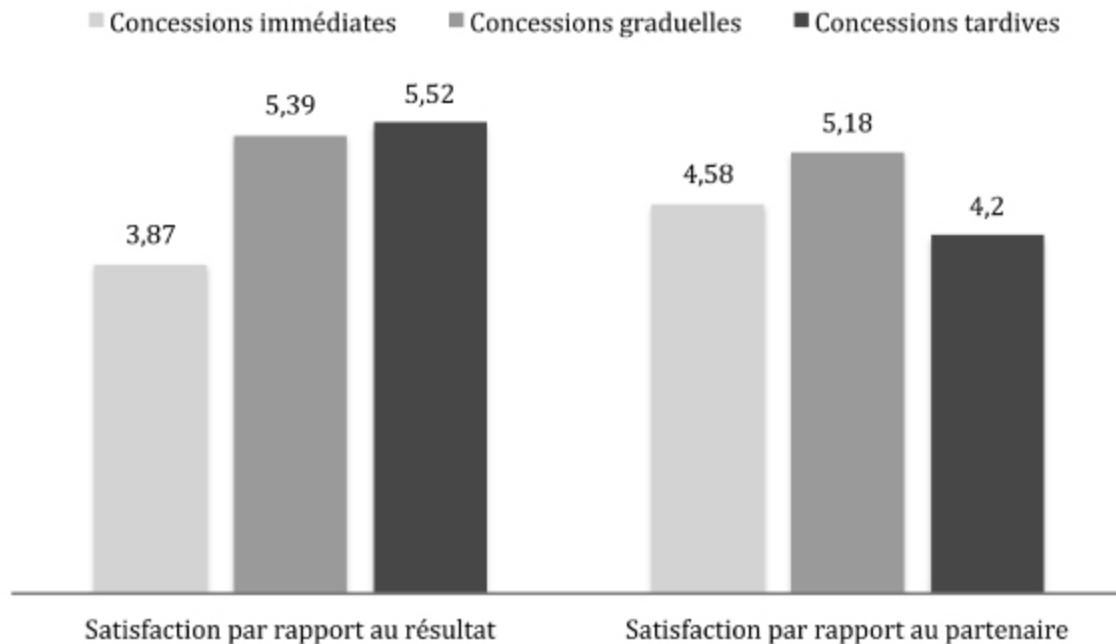


Figure 5

Satisfaction par rapport au résultat et au partenaire de négociation en fonction du pattern de concessions (immédiates, graduelles, tardives) émis par ce dernier. Tirée de Kwon & Weingart, 2004, étude 1

Avec les systèmes de comparaison, nous avons vu que la satisfaction des négociateurs variait davantage en fonction du gain personnel relatif (par rapport à leur adversaire) que du gain personnel absolu (l'ampleur objective de leur gain personnel). Afin d'évaluer la performance de l'adversaire, les négociateurs peuvent centrer leur attention sur le gain objectif de ce dernier ou sur la valeur subjective que celui-ci accorde à son propre résultat. **Les manifestations émotionnelles** que l'adversaire exprime sont un moyen d'accéder à cette valeur subjective. Un adversaire heureux est un adversaire qui estime avoir fait une bonne affaire. Un adversaire déçu est un adversaire qui pense ne pas s'en être bien sorti. Comment ces émotions émises par l'adversaire affectent-elles notre propre degré de

satisfaction ? C'est la question que se sont posée Leigh Thompson, Kathleen Valley et Roderick Kramer (1995). Après avoir négocié, les participants à leur étude apprenaient que leur partenaire de négociation était content ou déçu. Indépendamment de leur performance objective à la tâche, les participants faisant face à un partenaire déçu ressentait plus de sentiments de succès que les participants confrontés à un partenaire content. Ce sentiment de succès était toutefois tempéré par une perception sensiblement moins positive du soi, ce qui a amené les auteurs à parler de sentiment de succès aigredoux. Il est probable que cette ambivalence de sentiments soit due aux préférences des gens pour les répartitions de gains équitables plutôt qu'inéquitables, comme nous l'avions vu dans l'étude de Loewenstein et de ses collègues. Dans une deuxième étude, Thompson, Valley et Kramer ont manipulé l'appartenance catégorielle du négociateur adverse : soit celui-ci faisait partie du même groupe que le participant (appelé endogroupe), soit il faisait partie d'un autre groupe (appelé exogroupe). Les auteurs montrent que le sentiment de succès varie en fonction de l'appartenance groupale de l'adversaire. Faire face à un membre de l'endogroupe déçu n'engendre pas les sentiments de succès que les individus tendent à ressentir lorsque l'adversaire fait partie d'un exogroupe. Nous reviendrons plus loin dans ce livre sur l'influence qu'exerce l'appartenance catégorielle des négociateurs sur leurs comportements en négociation (voir [chapitre 8](#)).

Toujours en lien avec les émotions, mais dans un tout autre registre, Maw Der Foo, Hillary Elfenbein, Hwee Hoon Tan et Voon Chuan Aik (2004) ont examiné l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les résultats tant objectifs que subjectifs en négociation. Globalement, **l'intelligence émotionnelle** fait référence à la capacité qu'ont les individus à analyser et utiliser les émotions dans leurs

interactions sociales (voir Mayer et Salovey, 1997, pour une description plus large du concept, voir aussi [chapitre 7](#)). L'argument théorique avancé par les auteurs est que l'intelligence émotionnelle devrait largement bénéficier aux négociations car elle contribue à l'évaluation correcte des intérêts de la partie adverse. Par ailleurs, les individus à haut degré d'intelligence émotionnelle sont plus susceptibles de réguler efficacement leurs propres émotions, ce qui leur permet de rester concentrés sur l'atteinte des intérêts communs plutôt que personnels. Der Foo et ses collègues ont mesuré l'impact de l'intelligence émotionnelle d'une personne tant sur ses résultats personnels que sur les résultats de la partie adverse. Du côté des résultats objectifs, les auteurs montrent que l'intelligence émotionnelle d'une partie affecte négativement ses propres résultats alors qu'elle améliore les résultats de la partie adverse. Selon les auteurs, ce résultat s'explique par la capacité qu'ont les individus hauts en intelligence émotionnelle à créer de la valeur ajoutée ainsi que par leur incapacité à revendiquer leur part du gâteau. Du côté des résultats subjectifs, l'intelligence émotionnelle semble être bénéfique à toutes les parties présentes à la table des négociations : tant le négociateur que son adversaire rapportent en effet une expérience largement positive de la négociation. En d'autres termes, faire face à un négociateur haut plutôt que bas en intelligence émotionnelle accroît la propension des négociateurs à être subjectivement et objectivement plus satisfaits des négociations.

Troisième élément du contexte susceptible d'influencer la satisfaction : **la relation** dans laquelle les négociateurs sont impliqués. Nous avons déjà évoqué le fait que la satisfaction post-négociation permet de prédire le souhait d'interactions futures. La relation inverse est également vraie. Charles Patton et Sundar Balkrishnan (2010) ont exploré le rôle des

attentes concernant la relation sur la satisfaction des négociateurs. Ces auteurs ont comparé la satisfaction dans deux types de situation : soit les négociateurs envisagent la relation sur *le long terme*, soit ils l'envisagent sur *le court terme*. Les attentes par rapport à la longueur des relations agissent à deux niveaux. D'abord, le lien entre satisfaction et résultats objectifs n'existe que dans le cas des relations à court terme. Dans les transactions uniques, le gain objectif est en effet fortement lié au degré de satisfaction. Par contre, lorsque les attentes des négociateurs portent sur une relation à long terme, l'ampleur du gain obtenu ne détermine pas le degré de satisfaction. Ensuite, les relations à long terme mènent à plus de parité dans la satisfaction entre vendeurs et acheteurs. En d'autres mots, toutes les parties dans la négociation se montrent satisfaites à des niveaux équivalents. Cet équilibre entre les parties les prédispose alors à des relations futures harmonieuses et équilibrées.

Enfin, le dernier facteur contextuel que je souhaite aborder est lié au **moyen de communication** qui est utilisé pour mener la négociation. Avec l'accroissement des nouvelles technologies, les opportunités de négociation ont évolué. Mais peu d'études jusqu'à présent se sont intéressées à l'impact du média utilisé sur les résultats obtenus. Jill Purdy et Pete Nye (2000) ont comparé quatre types de médias : le face-à-face, la vidéoconférence, le téléphone, et la communication informatisée. Ces médias diffèrent notamment par la richesse des informations transmises à l'interlocuteur (mimique, ton de la voix, etc.). Les résultats montrent que la richesse du média utilisé influence trois choses : le temps nécessaire à la transaction, la satisfaction par rapport au résultat et la volonté d'interactions futures. Concrètement, plus le média utilisé est riche d'informations, moins de temps durera la transaction, plus les négociateurs se montreront satisfaits

du résultat, et plus ils seront désireux de s'engager dans de futures interactions avec leur partenaire. Il est également intéressant de noter que les auteurs ne trouvent pas de différences importantes entre les négociations en face-à-face et celles qui se produisent par vidéoconférence, ce qui leur fait suggérer que la vidéoconférence pourrait être une alternative efficace au face-à-face quand ce dernier est impossible.

De l'importance de la satisfaction

Tout au long de ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux déterminants de la satisfaction. Nous avons évoqué différentes formes de satisfaction (par rapport aux résultats objectifs et subjectifs). Nous avons mis en avant l'importance des points de référence. Enfin, nous avons fait un tour du côté des déterminants situationnels. La première constatation qui s'impose à l'issue de ce chapitre tient à **l'influence limitée de la maximisation du résultat personnel sur la satisfaction** des négociateurs. Bien loin des théories économiques et de l'image du négociateur purement rationnel, ce qui marque c'est la propension des variables psychologiques à déterminer la satisfaction.

Mais en quoi tout ceci est-il important ? Premièrement, nous l'avons vu par exemple avec l'étude de Chi et de ses collègues (2013) sur l'entreprise de lunette optique taïwanaise et les recherches de Curhan et de ses collaborateurs (2009) sur les négociations en situation de recrutement, la satisfaction ressentie à l'issue d'une négociation est essentielle au **maintien de relations harmonieuses** entre les parties (Barry & Oliver, 1996). À plusieurs reprises, nous avons en effet noté qu'un lien étroit existe entre la satisfaction et la volonté de continuer à interagir avec l'interlocuteur. Dans l'étude de Kwon et coll. (2004) sur les concessions immédiates, graduelles, ou

tardives, la satisfaction ressentie par les acheteurs était également liée à leur disposition à recommander le vendeur à un ami. Si ces différentes recherches se sont intéressées à l'impact de la satisfaction dans le milieu professionnel, le même constat peut être tiré du rôle joué par la satisfaction dans les relations davantage personnelles ou privées. Peut-être tirez-vous une grande gloire d'avoir réussi à imposer à votre conjoint le choix de votre prochaine destination de vacances ; vous ressentirez sans doute moins de fierté de constater que celui-ci s'obstine à vous gâcher ces quelques jours de congé par pur esprit de vengeance...

Deuxièmement, la satisfaction ressentie par rapport à l'accord obtenu est essentielle pour **assurer le soutien à l'accord**. Un négociateur insatisfait risque en effet plus probablement de remettre l'accord (ou certains points de celui-ci) en question ou de faire défection au moment d'implémenter cet accord. Nous avons noté qu'un accord négocié est plus appréciable qu'un accord non négocié (acceptation directe de la première proposition), les études suggèrent également que les accords qui font l'objet de négociations intégratives plutôt que distributives sont plus satisfaisants. En somme, négocier en intégrant les intérêts et objectifs de toutes les parties plutôt qu'en utilisant des stratégies de compétition ou d'imposition est plus favorable au développement de solutions de qualité, de sentiments d'équité, et de la confiance (Rognes et Schei, 2010). Nous revenons ici sur la distinction dont nous parlions au chapitre précédent entre intérêts et positions. Répondre aux intérêts sous-jacents des négociateurs plutôt qu'aux revendications qu'ils émettent est sans conteste la voie royale vers la satisfaction.

Je voudrais terminer ce chapitre en pointant deux biais de jugement qui mettent à mal la performance des individus en négociation. Le premier biais est lié à **la tendance qu'ont les gens de se satisfaire de peu**. C'est ce que Herb

Simon (1955) appelle le « satisficing » par opposition à l'optimisation. Plutôt que de rechercher l'accord optimal, susceptible de satisfaire l'ensemble des intérêts de toutes les parties, les individus tendent à accepter la médiocrité (Thompson, 2009). Le deuxième biais tient à la très **faible capacité qu'ont les gens d'évaluer leur performance**. En réalité, les gens se croient souvent performants alors même qu'ils produisent des résultats médiocres. Cette inaptitude à s'autoévaluer correctement est, selon Dunning, Johnson, Ehrlinger et Kruger (2003), due à une double malédiction : les compétences requises pour réaliser la performance sont les mêmes que celles qui sont nécessaires pour l'évaluation de cette performance. En d'autres mots, si vous ne possédez pas les habilités indispensables à la réussite d'une tâche, vous ne disposerez pas non plus des compétences nécessaires à une évaluation correcte de cette tâche et penserez donc, à tort, avoir réussi. Ultérieurement, lorsque vous serez amené à répondre à une tâche similaire, vous reproduirez les mêmes comportements qui, une nouvelle fois, conduiront à votre perte. On parlera alors d'auto-renforcement de l'incompétence (Thompson, 2009). Cette inhabilité qu'ont les gens à reconnaître leur incompétence peut avoir des conséquences dramatiques tant pour les individus eux-mêmes que pour les entreprises qu'ils représentent. Dans une méta-analyse, Leigh Thompson et Dennis Hrebec (1996) notent que, même lorsque les intérêts des parties sont totalement compatibles, les négociateurs échouent plus d'une fois sur deux à s'en rendre compte.

Encore une fois, performance objective et sentiment de satisfaction sont des concepts qui ne se recouvrent que très partiellement dans la réalité. Pour la bonne poursuite des relations futures et pour le soutien à l'accord, la satisfaction ressentie est probablement plus essentielle que la performance objective. Il n'en reste pas moins que ces deux

aspects ne sont pas incompatibles et qu'on peut rêver d'un monde idéal où performance et satisfaction avanceront main dans la main.

LA SATISFACTION EN PRATIQUE...

Résultats objectifs et subjectifs

Les individus accordent autant de valeurs aux résultats objectifs de l'accord qu'aux résultats subjectifs. Comme c'était le cas pour les motivations, dans l'évaluation de la satisfaction, gardez un œil sur les intangibles de la négociation : les variables psychologiques (gain relationnel, gain procédural, image de soi).

Dans les relations à long terme, assurez-vous d'obtenir des résultats subjectivement satisfaisants : le résultat subjectif est un déterminant du comportement à long terme bien plus puissant que le résultat objectif.

Ne simplifiez pas la distinction entre résultats objectifs et subjectifs : (1) les deux ne s'opposent pas nécessairement et (2) le sacrifice des intérêts économiques (le résultat objectif) n'accroît pas nécessairement la satisfaction des besoins psychosociaux (le résultat subjectif).

Systèmes de comparaison

La satisfaction est déterminée par les points de comparaison (les normes et standards) que les individus utilisent. Une comparaison ascendante (inférieure au standard de comparaison) est insatisfaisante. Une comparaison descendante (supérieure au standard) est satisfaisante.

Dans les comparaisons intra-personnelles, les individus se comparent à eux-mêmes : dans le temps,

par rapport à leurs attentes, par rapport à ce qu'ils auraient pu obtenir. En négociation, les comparaisons internes se font généralement par rapport au point de réserve et au point d'aspiration. L'utilisation du point de réserve comme standard de comparaison est plus satisfaisante (mais amène des résultats objectifs moindres) que l'utilisation du point d'aspiration car le point de réserve produit une comparaison descendante alors que le point d'aspiration implique souvent une comparaison ascendante. Utilisez des stratégies de cadrage pour aider votre adversaire à évaluer son résultat : focalisez son attention sur le gain qu'il fait par rapport à son point de réserve plutôt que sur la perte qu'il subit par rapport à son point d'aspiration.

Les pensées contrefactuelles sont liées à la déception ressentie face à « ce que l'on aurait pu obtenir ». Ce mécanisme explique pourquoi l'acceptation directe d'une offre produit moins de satisfaction qu'un résultat objectif moins bon obtenu à force de négociation. N'acceptez jamais directement une proposition qui vous est faite : non seulement le fait de ne pas négocier réduit votre gain objectif mais en plus ce type de stratégie réduira également la satisfaction ressentie par votre opposant.

L'utilité perçue d'un résultat dépend des comparaisons interpersonnelles qui sont faites par rapport au gain obtenu par l'adversaire. On parle *d'utilité sociale*. L'utilité sociale est particulièrement valorisée par les individus dont l'orientation à la valeur sociale est pro-sociale (plutôt que pro-soi).

Évitez de focaliser l'attention de votre adversaire sur vos propres gains. Même dans le cas où votre gain est moindre que le sien, centrer ses pensées sur vos gains

l'amènera à considérer les éventuelles opportunités ratées, ce qui réduira sa satisfaction.

Caractéristiques de la situation

Plusieurs caractéristiques de la situation sont susceptibles d'impacter le sentiment de satisfaction :

- Le pattern des concessions : pour augmenter les sentiments de satisfaction de votre adversaire, optez pour des concessions graduelles (plutôt qu'immédiates ou tardives).
- Les réactions émotionnelles : n'exprimez pas trop ouvertement votre contentement face au résultat obtenu, cela risquerait de diminuer sa satisfaction ; ne vous montrez pas trop déçu non plus, certes cela augmentera la satisfaction de votre opposant par rapport à son propre résultat mais cela risque de mettre à mal son estime de lui-même.
- Les types de relation : dans les relations à court terme, la satisfaction est directement corrélée au résultat objectif obtenu ; dans les relations à long terme, l'ampleur du gain obtenu ne détermine pas la satisfaction. Être capable de distinguer les relations à long et à court terme et comprendre qu'il convient d'y répondre de façon différenciée constituera une aide précieuse.
- Le mode de communication : les négociations en face-à-face (et celles par vidéoconférence) donnent lieu à des taux de satisfaction plus élevés. Lorsque la relation avec le partenaire est importante ou lorsque les enjeux sont importants, préférez ce mode de communication qui préserve la relation tout en étant plus riche en information.

De l'importance de la satisfaction

Ne sous-estimez jamais l'importance de la satisfaction ressentie par les parties à la fin des négociations. La satisfaction subjective des parties est cruciale :

- Au maintien de relations harmonieuses (pensez en particulier aux partenariats à long terme).
- Au soutien et à l'implémentation de l'accord (respect et mise en action des décisions).

Ne vous limitez pas à un bon accord objectif. Votre interlocuteur est un être humain et répond à des besoins psychologiques. Aussi parfait soit-il, un accord n'est véritablement valable que s'il satisfait les parties sur le plan subjectif.

Visez l'optimisation de l'accord plutôt que de vous satisfaire de peu et comprenez que, pour procéder à une évaluation correcte de votre performance, vous devez au préalable posséder les habilités requises par la tâche. N'hésitez donc pas à prendre conseil auprès d'experts en négociation pour évaluer votre performance de façon correcte. L'expérience seule ne suffit pas à accroître les compétences en négociation ; l'expérience *encadrée* est le meilleur chemin vers l'acquisition des compétences.

Deuxième section

**LA TOURNURE
DES DISCUSSIONS**



Chapitre 5

Information

L'information est « la » clé en matière de négociations. Nous commencerons ce chapitre par une discussion sur l'importance jouée par l'information en négociation. Si, pour beaucoup, l'information est considérée comme une force, certains auteurs soulignent néanmoins que, sous certaines conditions, elle peut également devenir une faiblesse. Dans un deuxième temps, nous examinerons le processus de recherche d'information avant d'analyser la manière dont les négociateurs traitent celle-ci. Nous verrons que ces deux derniers processus (recherche et traitement de l'information) sont minés par de nombreux biais qui en réduisent l'efficacité. Enfin, nous terminerons par traiter la question du partage de l'information. Nous mettrons en évidence que partager l'information nécessite une bonne dose de confiance entre les partenaires et, qu'une fois celle-ci mise à mal, il ne paraît pas si simple de la restaurer.

Le premier conseil souvent donné aux individus qui négocient est de tenter de disposer d'un maximum d'informations sur eux-mêmes. Les premiers chapitres de ce livre témoignent de l'importance des informations liées au soi pour les négociateurs. Comprendre ce qui nous motive

et ce qui joue sur notre satisfaction, définir la palette des sujets de discussion, établir des points d'aspiration et de réserve, connaître ses alternatives et sa Mesore, sont autant d'éléments essentiels à la bonne conduite des négociations. Le deuxième conseil est d'en apprendre un maximum sur la partie adverse...

De l'importance de l'information

Pour les experts en négociation, obtenir de l'**information** sur l'adversaire a plusieurs avantages. Elle permet d'accroître la performance en maximisant l'utilité (la prise en compte de toutes les motivations, aussi bien tangibles qu'intangibles) et en réduisant les biais de jugement. Leigh Thompson et Reid Hastie (1990) postulent, par exemple, que les individus abordent une négociation avec des perceptions erronées à propos des intérêts de la partie adverse. Ces erreurs de perception proviennent en grande partie du fameux biais de somme nulle (tendance à croire que les relations sont plus compétitives qu'elles ne le sont réellement). Au travers de ce biais, les négociateurs infèrent que les objectifs poursuivis par la partie adverse sont en opposition fondamentale avec les leurs. Lorsque les individus, en cours de négociation, réalisent qu'une compatibilité d'intérêts existe, cela accroît leur performance. La performance est d'autant meilleure que la prise de conscience de la compatibilité des intérêts intervient tôt dans le processus de négociation. Dans une autre étude, Leigh Thompson (1991) a comparé les effets de deux méthodes d'échange d'information : la recherche d'information et le don d'information. Les résultats indiquent que les deux types de mécanisme améliorent l'exactitude de la perception des intérêts de la partie adverse. Cette exactitude se traduit en retour par des accords mutuellement plus bénéfiques et intégratifs. Il est

intéressant de constater que l'augmentation du résultat intégratif se produit même dans le cas où un seul des membres de la dyade bénéficie d'informations supplémentaires sur son interlocuteur.

Robin Pinkley, Terri Griffith et Gregory Northcraft (1995) ont cherché à savoir si les effets du biais de somme nulle étaient dus au fait que les négociateurs traitaient correctement de l'information erronée ou incomplète par rapport à leur adversaire ou au fait qu'ils traitaient de façon incorrecte de l'information exacte et complète. En d'autres mots, l'aboutissement à un accord négocié sous-optimal est-il dû à une mauvaise recherche de l'information ou à un mauvais traitement de l'information obtenue ? Dans une étude, ces auteurs ont manipulé les attentes de situations à somme nulle. La moitié des participants pensaient travailler dans un système largement compétitif où les intérêts des parties étaient mutuellement exclusifs. L'autre moitié des participants étaient amorcés avec des situations à motivations mixtes où on leur faisait comprendre que le contexte comportait à la fois des aspects compétitifs et un certain potentiel intégratif. Ensuite, les participants recevaient des informations complètes concernant les préférences de leur adversaire ou aucune information. Dans une première étape, les auteurs ont offert la possibilité aux participants de poser des questions à leur adversaire. Ces questions étaient encodées par des juges externes comme étant soit compétitives, soit révélatrices d'une approche à motivation mixte de gestion des conflits. Les résultats à ces questions montrent que les participants avec un haut degré de biais de somme nulle posaient plus de questions de type compétitif et que les participants qui avaient développé des attentes en termes de motivations mixtes posaient plus de questions en lien avec une approche mixte de la gestion des conflits. Ces résultats soutiennent l'hypothèse que le biais de somme nulle affecte la recherche d'information en

négociation. Plus les attentes des négociateurs sont compétitives, plus ils tendront à rechercher de l'information liée à la compétitivité.

Deuxièmement, les auteurs montrent que, en bout de négociation, les dyades qui travaillaient en motivations mixtes et qui disposaient de l'ensemble de l'information concernant leur opposant produisaient des résultats cumulés nettement supérieurs aux autres dyades. *A contrario*, les dyades avec des attentes de situation à somme nulle et qui ne disposaient d'aucune information sur leur interlocuteur obtenaient les résultats cumulés les moins élevés. Ces données soulignent que, au-delà d'une recherche d'information biaisée, le biais de somme nulle affecte également le traitement de l'information. En effet, les dyades qui disposaient de toute l'information mais qui pensaient opérer dans un système à somme nulle obtenaient des accords moins intégratifs que les dyades qui avaient développé des attentes mixtes sur la négociation.

Pinkley et ses collègues soulignent par ailleurs que pour parvenir à augmenter le potentiel intégratif de l'accord, l'information concernant l'opposant doit être complète. Ceci signifie qu'elle doit porter tant sur ses préférences à l'intérieur d'un seul et même sujet de discussion que sur ses préférences au travers des divers sujets de discussion amenés à la table des négociations. Concrètement, si les négociateurs discutent de deux sujets, le prix de l'objet et sa couleur, l'information fournie doit porter sur les préférences de prix et de couleur de l'opposant mais également sur l'importance relative que cet opposant accorde au prix et à la couleur (l'ordre de ses priorités).

Pour que l'information soit efficace, elle ne doit pas nécessairement être fournie en grande quantité. Trop d'information tue l'information et risque de produire une **surcharge cognitive** chez le négociateur. La surcharge

cognitive intervient lorsque l'abondance d'information est telle que l'individu se trouve dans l'incapacité de traiter toutes les informations mises à sa disposition. Ensuite, un surplus d'information risque d'introduire des informations non pertinentes dans le processus de négociation. Ce qui importe avant tout, c'est que l'information fournie soit de qualité; qu'elle porte en particulier sur les préférences de l'opposant plutôt que sur ses revendications. Cette transmission d'information qualitative n'est généralement pas aussi évidente qu'il y paraît. Pinkley et ses collègues notent par exemple que dans une étude de Pruitt et Lewis (1975), seulement 10 % de la communication des négociateurs portait sur le partage des informations liées aux préférences.

Jusqu'ici, nous avons considéré qu'une information de qualité était bénéfique à la négociation. Certains auteurs suggèrent au contraire que l'information collectée sur l'opposant a un effet délétère plutôt que bénéfique. Par délétère, les chercheurs entendent que le bénéfice du négociateur est diminué en cas de possession d'information sur la partie adverse par rapport à une situation où ce négociateur ne sait rien de l'autre. Les recherches dans cette tradition montrent par exemple qu'un négociateur informé au sujet de son adversaire pose des demandes moins élevées et agit de façon moins agressive qu'un négociateur non informé. Il en résulte une distribution des gains davantage égalitaire entre les parties mais un bénéfice absolu moins grand pour le négociateur (Lamm, 1972). La réduction des gains chez le négociateur est expliquée au travers de deux mécanismes. Premièrement, Alvin Roth et Keith Murnighan (1982) proposent que l'accès à l'information met en avant les conventions sociales associées aux règles d'équité dans le partage des ressources. Le deuxième mécanisme explicatif est lié au phénomène d'ancrage-ajustement que nous avons évoqué

au [chapitre 1](#). Dans cette perspective, la prise de connaissance des aspirations et préférences de la partie adverse introduit de nouveaux points de référence par rapport auxquels il est possible de comparer nos positions. Ces nouveaux points de référence ancrent alors la négociation en défaveur du négociateur ; ils le prédisposent à se rapprocher de ses limites puisque celles-ci correspondent aux aspirations de la partie adverse (Stuhlmacher & Champagne, 2000).

On comprendra aisément que cette inconsistance entre l'hypothèse de « l'information comme une **force** » et celle de « l'information comme une **faiblesse** » n'est qu'apparente. Tout dépend en fait de la manière dont la performance des négociateurs est mesurée (rappelez-vous à ce sujet les études de Clyman et Tripp, 2000, [chapitre 2](#)) et du type d'information qui est révélée. Les tenants de « l'information comme une force » s'intéressent à l'accroissement du potentiel intégratif de la négociation, la probabilité que les négociateurs arrivent à découvrir une solution gagnant-gagnant. De plus, l'information est considérée comme une force lorsqu'elle porte en particulier sur les intérêts sous-jacents plus que sur les positions. À l'inverse, les chercheurs qui mettent en évidence l'effet de l'information comme une faiblesse s'intéressent davantage au gain personnel qu'un négociateur particulier est capable d'enranger et centrent leur attention sur la communication des positions (point d'aspiration, point de réserve, etc.).

En conséquence, on peut penser que l'effet de l'information est susceptible de dépendre de facteurs situationnels. Dans les contextes exclusivement distributifs, où les intérêts des parties sont en opposition fondamentale les uns avec les autres, l'information concernant l'adversaire risque de nuire au négociateur suite aux mécanismes des conventions sociales et d'ancrage que nous avons évoqués précédemment. C'est ce que nous

avons vu dans le [chapitre 1](#) lorsque la révélation du point de réserve de la partie adverse, l'accès à ses fonds perdus ou la prise en compte des alternatives dont celle-ci dispose amène le négociateur à réviser ses aspirations à la baisse. Par contre, quand la négociation porte en elle la potentialité d'un accord intégratif, l'information devient un déterminant crucial de la transformation de cette potentialité en réalité effective pour autant que celle-ci porte sur la communication des intérêts sous-jacents et non sur la communication des positions.

Recherche d'informations

Partant du principe que la majorité des négociations portent en elles un embryon de potentiel intégratif, l'information est alors considérée comme un atout et il est recommandable que les négociateurs partent à sa recherche. Dans une récente série de travaux, Maia Young, Christopher Bauman, Ning Chen et Anthony Bastardi (2012) se sont précisément intéressés à l'impact de ce processus de **recherche de l'information** sur le comportement et les résultats des négociateurs. Dans une étude, ils ont ainsi demandé à des dyades de participants de simuler une négociation entre un employeur et une nouvelle recrue à propos de six thèmes de discussion dont, par exemple, le salaire, les primes à la performance ou les promotions possibles. Parmi ces sujets de discussion, il en était un qui concernait le nombre de jours de congés octroyés. La moitié des participants jouant le rôle de l'employé étaient informés que la compagnie avait pour politique d'offrir entre 14 et 24 jours de congé à ses employés et qu'en ce qui les concernait, ils recevraient 20 jours de congé au cours des deux premières années suivant leur recrutement. L'autre moitié des participants ne disposait que d'une partie de cette information, à savoir que la compagnie offrait

généralement 14 à 24 jours de congé à ses employés. Ces participants étaient donc dans l'incertitude quant à ce qu'on allait concrètement leur proposer. Les employés dans la condition d'incertitude pouvaient choisir de négocier sans cette information ou pouvaient demander des précisions avant d'entamer la négociation. Tous les participants sans exception réclamèrent d'avoir accès à l'information et apprirent donc que sur les deux premières années, on leur offrirait à la base 20 jours de congé.

Au moment de la négociation, tous les participants disposaient donc exactement des mêmes informations, mais certains avaient reçu l'information dès le départ alors que d'autres avaient dû la réclamer. Les résultats indiquent que les personnes qui ont dû mettre en place un comportement proactif de recherche d'information obtiennent un résultat personnel plus favorable sur ce thème de discussion que les participants qui disposaient de l'information sans avoir eu à la rechercher. L'effet de la recherche d'information n'eut par ailleurs d'influence que sur ce seul thème de discussion, les résultats obtenus sur les autres thèmes de discussion ne variant pas d'une condition à l'autre (voir [Figure 6](#)).

Pour Young et ses collaborateurs, ce résultat s'explique par un mécanisme de justification de la **cohérence du soi**. Concrètement, les personnes qui recherchent de l'information sur un thème de discussion particulier interprètent leur propre comportement de recherche comme le signe de l'intérêt qu'ils portent à la thématique de discussion. Une deuxième étude des mêmes chercheurs confirme qu'effectivement, les participants en recherche d'information estiment le sujet de discussion portant sur le nombre de jours de congé comme étant plus important à leurs yeux que les participants qui disposent des informations sans avoir à les réclamer. Par ailleurs, c'est cet accroissement de l'importance subjective de l'enjeu qui permet aux négociateurs en recherche d'information

d'espérer, et d'obtenir, de meilleures performances sur la thématique des jours de congé par rapport à leurs collègues qui n'ont pas émis de comportement de recherche.

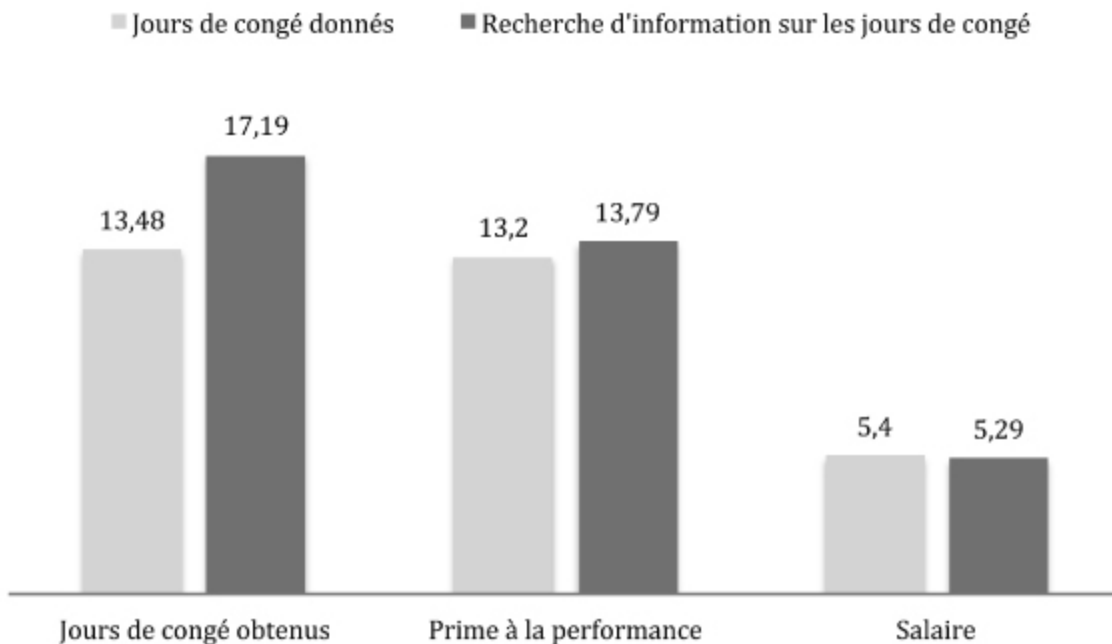


Figure 6

*Effet de la recherche d'information sur le résultat obtenu.
Tirée de Young, Bauman, Chen et Bastardi, 2012, étude 1*

Rares sont les situations où les individus sont disposés à communiquer directement des informations les concernant à leur adversaire. D'autre part, quand bien même la partie adverse communique explicitement des informations, les négociateurs continuent à faire face à un certain degré d'incertitude concernant l'exactitude des informations qui ont été transmises. À ce propos, Maurice Schweitzer et Rachel Croson (1999) notent que les **questions directes** permettent de réduire significativement la tendance à la tromperie en négociation. C'est surtout vrai en ce qui concerne les mensonges par omission, beaucoup moins en ce qui concerne les mensonges par commission. Dans une

étude, ils ont assigné des paires de négociateurs aux rôles de vendeur ou d'acheteur d'un ordinateur. L'ordinateur en question présentait des défauts. Lorsque les acheteurs ne posaient aucune question concernant la fiabilité de l'ordinateur, 75 % des vendeurs mentirent par omission ; ils évitèrent tout simplement le sujet. Aucun d'entre eux ne mentionna directement le problème et 25 % mentirent même par commission : assurant les acheteurs du bon fonctionnement de l'appareil. Par contraste, lorsque les acheteurs s'enquirent directement de la fiabilité de l'ordinateur auprès des vendeurs, aucun des vendeurs n'évita la question (mensonge par omission) et une majorité révéla le problème (61 %). Les mensonges par commission accusèrent toutefois une sensible augmentation. En réponse à la question directe de l'acheteur sur la fiabilité, 39 % des vendeurs prétendirent que l'ordinateur ne souffrait d'aucune déficience.

Puisque la partie adverse se montre peu coopérative quant à l'idée de communiquer des informations la concernant et puisque les informations communiquées risquent d'être erronées, les négociateurs sont contraints de faire reposer le processus de recherche d'information sur des **inférences**. Ils visent à obtenir la meilleure estimation possible des intérêts et positions de leur adversaire sans jamais obtenir de certitude quant à l'exactitude des informations inférées. Sur quels éléments se basent-ils alors pour faire leurs inférences ?

En premier lieu, les inférences se font à partir des mêmes informations qui servent à la compréhension de sa propre situation. Ainsi, l'acheteur d'une maison tentera d'inférer les points de réserve et d'aspiration du vendeur à partir de la valeur de marché de biens immobiliers similaires ou sur base du constat d'un expert. Malheureusement, le processus d'inférence est entaché de nombreux **biais**. Nous avons déjà parlé du biais de recherche mis en évidence par

l'étude de Young et de ses collègues. Le [Tableau 4](#) en présente bien d'autres.

Évoquer l'ensemble de ces biais dans la présente section serait assez rébarbatif. Par ailleurs, certains d'entre eux ont été abordés dans les chapitres précédents, alors que d'autres seront évoqués plus loin. Je me contenterai à ce stade de n'en détailler que quelques-uns.

Les biais qui influencent la préparation à la négociation

Biais de somme nulle : Percevoir les situations comme plus compétitives ou moins coopératives qu'elles ne le sont en réalité.

Biais d'ancrage et d'ajustement : Utilisation de standards externes à partir desquels les décisions comportementales sont prises et insuffisamment ajustées.

Biais de cadrage : Interprétation de la situation personnelle à partir de points de référence qui donnent lieu à une perception de la situation en termes de gains ou de pertes.

Effet de dotation (de possession) : Surestimation de la valeur des objets qui nous appartiennent ou pour lesquels nous avons développé un sentiment de possession fort.

Les biais dans la recherche d'informations

Biais de recherche : Par rapport aux informations directement accessibles, les informations acquises au cours d'une recherche sont perçues comme étant plus importantes et plus crédibles.

Erreur de saillance perceptives : Direction privilégiée de l'attention vers les informations saillantes au détriment des informations moins directement accessibles à la perception.

Biais de confirmation d'hypothèse : Recherche d'informations qui confirment au détriment d'informations qui infirment une hypothèse de base.

Biais de projection sociale : Projection sur (ou attribution à) autrui de nos propres croyances, opinions et visions de la réalité.

Effet de halo : Généralisation de la valence d'un attribut à d'autres attributs de l'objet ou de la personne.

Stéréotypes : Application des croyances et connaissances liées aux caractéristiques et traits d'un groupe sur les individus qui composent le groupe.

Les biais dans l'interprétation de l'information

Erreur fondamentale d'attribution : Surestimation du rôle joué par les facteurs internes ou dispositionnels et sous-estimation du rôle joué par les variables contextuelles ou situationnelles dans l'explication du comportement d'autrui.

Biais d'acteur/observateur : Attribution des causes de son propre comportement à la situation et des causes du comportement d'un tiers à des facteurs dispositionnels.

Présentation de l'information : L'information simple et claire donne lieu à plus de croyances d'exactitude que l'information présentée de façon confuse.

Les chiffres précis donnent lieu à plus de croyances d'exactitude que les chiffres arrondis.

Dévalorisation réactive : Dévalorisation des concessions émises par l'adversaire due au simple fait que ces concessions ont été produites par lui et non par nous-mêmes.

Malédiction du gagnant : Inconfort ressenti face à un gain obtenu trop facilement.

Les biais du comportement

Autoréalisation de la prophétie : Mise en place (inconsciente) de comportements spécifiques en fonction des attentes que nous formulons à l'égard d'une personne et qui produisent précisément chez l'interlocuteur la confirmation des attentes développées à son égard.

Escalade de l'engagement : Répétition irrationnelle d'un comportement improductif.

Tableau 4

Panoplie de biais en négociation

Commençons par l'erreur de **projection sociale** (ou effet de **faux consensus**, Ross, Greene, & House, 1977) qui correspond à la tendance à attribuer à autrui des comportements, sentiments, opinions et croyances similaires à soi (Krueger, 1998, Robbins & Krueger, 2005). Le biais de projection sociale est particulièrement prégnant dans les contextes coopératifs. Lorsque les individus attendent de la situation une coopération, plutôt qu'une compétition, avec leur partenaire, ils projettent davantage (Toma, Yzerbyt, & Corneille, 2010). La projection en situations coopératives se produit essentiellement sur les traits qui sont perçus comme importants pour la réalisation de la tâche. Ainsi, si la tâche coopérative requiert plus de caractéristiques intellectuelles que sociales, les individus projettent les traits liés à la compétence mais si la tâche est plus sociale qu'intellectuelle, ils projettent davantage les traits liés à la sociabilité (Toma, Yzerbyt, & Corneille, 2012b). Pour Claudia Toma, Vincent Yzerbyt et Olivier Corneille (2012a), la projection en situation coopérative découle de la croyance qu'entretiennent les individus de ce que la similarité entre les partenaires est bénéfique à la coopération. Plusieurs études confirment en effet que la similarité interpersonnelle implique une série de conséquences positives telles que l'augmentation de l'attraction interpersonnelle (Byrne, 1971), l'accroissement de comportements altruistes et d'affiliation (Cunningham, 1986; Lakin & Chartrand, 2003) ou encore le développement de la confiance mutuelle (Zak & Knack, 2001).

Mais comme le soulignent Toma et ses collègues dans leur discussion, la similarité n'est pas forcément gage d'efficacité. Au travers du biais de projection, un négociateur particulièrement motivé ou intéressé par le prix

d'une transaction mais qui n'accorde que peu d'importance au temps nécessaire à l'aboutissement d'un accord supposera que son interlocuteur poursuit de facto les mêmes objectifs. Ce type d'erreur est largement préjudiciable au développement d'accords intégratifs. En effet, une des techniques les plus efficaces en négociation intégrative repose sur l'échange de bons procédés (voir [chapitre 6](#)). Au travers de l'échange de bons procédés, les négociateurs s'engagent à des concessions substantielles sur les thématiques de moindre importance à leurs yeux (mais de haute importance aux yeux de l'adversaire) en échange d'un bénéfice élevé sur les sujets qui les préoccupent davantage (et qui intéressent moins l'adversaire). L'incapacité à se rendre compte que l'ordre des priorités du négociateur adverse diverge de l'ordre des priorités établi par le négociateur cible empêche la mise en place de l'échange de bons procédés.

La projection aurait donc à la fois des avantages et des inconvénients. Tout dépend probablement de ce sur quoi elle porte. Projeter ses propres traits ou caractéristiques sur autrui permettrait l'accroissement de la perception de similarité et établirait les conditions nécessaires (développement de la confiance et des comportements altruistes) au partage de l'information ; ce qui permettrait de garantir le développement de solutions intégratives de qualité. Par contre, la projection, lorsqu'elle porte sur les motivations et objectifs poursuivis, est préjudiciable au processus de négociation car elle empêche l'identification des objectifs divergents poursuivis par les parties et contrecarre ainsi les possibilités d'échange de bons procédés.

Une des façons de pallier le problème de l'erreur de projection est la **prise de perspective**. La prise de perspective implique la capacité cognitive d'une personne à considérer le monde à partir d'autres points de vue que le

sien (Davis, 1983). À travers la prise de perspective, les négociateurs chaussent les souliers de leur opposant, ce qui augmente leur capacité à détecter les informations nécessaires au développement de solutions intégratives (Galinsky, Maddux, Gilin, & White, 2008). Roman Trötschel, Joachim Hüffmeier, David Loschelder, Katja Schwartz et Peter Gollwitzer (2011) montrent, par exemple, que dans une négociation impliquant plusieurs thèmes de discussion, la prise de perspective augmente l'utilisation d'échange de bons procédés entre les négociateurs, ce qui permet en retour de réduire l'apparition d'impasses partielles (le non aboutissement d'un accord sur une partie des thèmes soumis à la discussion) et d'augmenter les bénéfices des négociateurs. Toutefois, les auteurs notent que l'effet bénéfique de la prise de perspective n'est apparent qu'en situation de négociation intégrative. Lorsque les objectifs des parties sont mutuellement exclusifs, la prise de perspective n'a que peu d'effet et ne contrecarre pas les tendances opportunistes liées à la recherche d'un résultat personnel satisfaisant.

Nicholas Epley, Eugene Caruso et Max Bazerman (2006) vont encore plus loin. Selon ces auteurs, la prise de perspective en contextes compétitifs accroît la propension des individus à émettre des comportements égoïstes et opportunistes. Le problème survient du fait que, en situations compétitives, les individus qui prennent la perspective de leur adversaire aboutissent à la conclusion que l'opposant poursuit des motivations égoïstes. Face à ces croyances et attentes négatives, les négociateurs déploient eux-mêmes des comportements de type opportunistes et égoïstes. C'est ce que les auteurs appellent l'**égoïsme réactif** : un égoïsme destiné à contrecarrer les tendances égoïstes supposées de l'adversaire. Ces chercheurs notent par exemple que, dans une de leurs études utilisant le dilemme du prisonnier, les participants qui avaient reçu

pour instruction de prendre la perspective du joueur adverse optaient plus pour le choix compétitif (60 %) que les participants qui ne considéraient la situation qu'à partir de leur propre perspective (27 %).

Comme nous l'avons noté dans la section précédente, il semblerait donc que les conséquences de l'information dont nous disposons sur autrui dépendent largement des facteurs contextuels. D'un côté, les situations de coopération augmentent le recours à la projection sociale et bénéficient de la mise en place de stratégies de prise de perspective. De l'autre, les situations les plus compétitives laissent peu de place à la projection (l'autre étant perçu comme différent plutôt que similaire à soi) et tendent même à accroître le sentiment et les réactions de compétitivité lorsque les négociateurs cherchent à comprendre et à adopter le point de vue de leur adversaire.

Gerben van Kleef et Carsten de Dreu (2002) ont étudié les stratégies de recherche d'information en négociation. Plus spécifiquement, ces auteurs ont analysé les questions posées par les négociateurs à destination de la partie adverse. Dans une première étude, les participants, qui endossaient le rôle d'acheteur dans une transaction ayant pour objet une voiture, devaient sélectionner 5 questions qu'ils désiraient poser au vendeur parmi un panel de 20 questions dont 10 étaient de nature coopérative (par exemple : prendrez-vous en considération mes intérêts lors de la négociation ; êtes-vous prêt à faire des concessions) et 10 de nature compétitive (par exemple : allez-vous chercher à gagner la négociation à mes dépens ; êtes-vous enclin à ignorer les intérêts des autres personnes). Selon les conditions, soit les participants ne disposaient d'aucune information sur le vendeur, soit ils avaient développé des attentes coopératives à son égard, soit ils s'attendaient à ce que celui-ci soit compétitif. Par ailleurs, une mesure

antérieure permettait de distinguer les participants dont l'orientation à la valeur sociale était pro-sociale (les personnes aux motivations les plus altruistes) de ceux dont l'orientation à la valeur sociale était pro-soi (les personnes aux motivations les plus égoïstes, voir les [chapitres 3 et 6](#)). La [Figure 7](#) présente le nombre de questions compétitives posées à l'opposant en fonction de la personnalité du participant et des attentes développées à l'égard de la partie adverse.

Comme nous pouvons le constater, et en accord avec le biais de projection, les participants qui ne disposent d'aucune information sur leur opposant utilisent leurs propres tendances à la coopération ou à la compétition pour inférer les dispositions de leur adversaire à leur égard : les participants les plus compétitifs (les pro-soi) posent davantage de questions compétitives que les participants pro-sociaux. Ces résultats mettent également en exergue le poids des attentes développées à l'égard de l'adversaire sur le comportement de recherche d'information. Un négociateur qui s'attend à un opposant compétitif pose des questions d'ordre compétitif alors qu'un négociateur qui s'attend à un opposant coopératif pose des questions coopératives, et ceci indépendamment de ses propres intentions de coopération ou de compétition. Les auteurs expliquent ces résultats au travers du **biais de confirmation d'hypothèses** : les négociateurs qui s'attendent à un opposant compétitif (plutôt que coopératif) posent des questions compétitives (plutôt que coopératives) destinées à confirmer cette hypothèse de compétition (plutôt que de coopération).

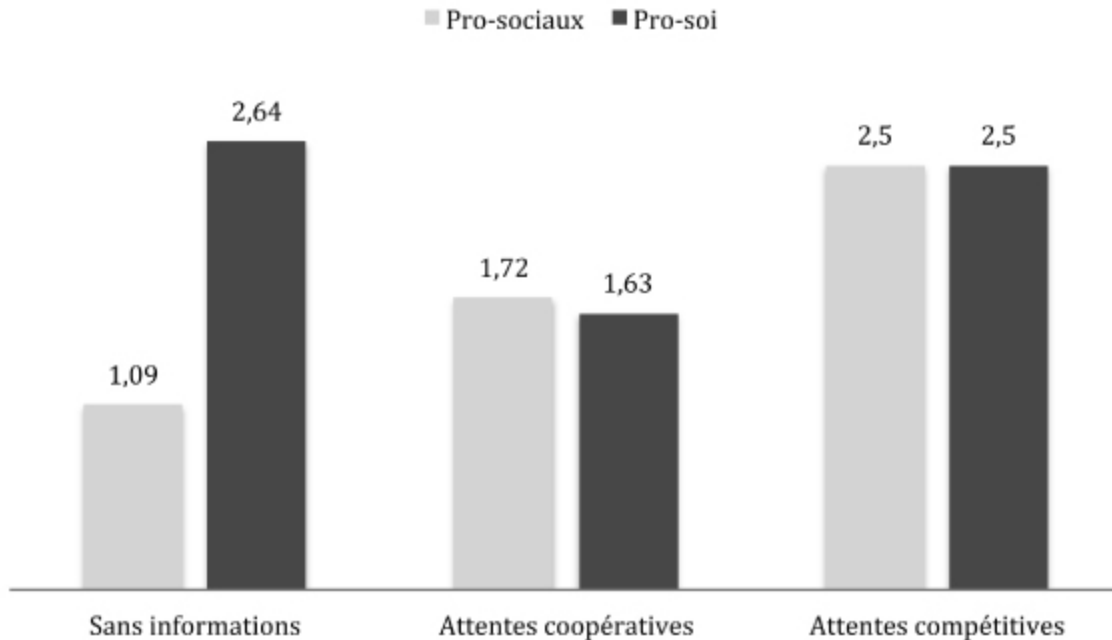


Figure 7

Nombre de questions relatives à la compétition qui sont posées à l'adversaire en fonction de la personnalité du négociateur et des attentes développées à l'égard de l'opposant. Tirée de van Kleef et de Dreu, 2002, étude 1

Le biais de confirmation d'hypothèse fait référence à la tendance qu'ont les gens à chercher à confirmer plutôt qu'à infirmer les hypothèses qu'ils ont développées sur un sujet. Jacques-Philippe Leyens, Benoît Dardenne, Vincent Yzerbyt, Nathalie Scaillet et Marc Snyder (1999) expliquent que la recherche d'informations confirmatoires est l'option par défaut poursuivie par les individus. D'abord, parce que cette option ne nécessite qu'un minimum de ressources cognitives. Ensuite, parce que l'information confirmatoire est aisément accessible. Enfin, parce que les êtres humains ont développé une préférence naturelle pour la consistance au détriment de l'inconsistance.

Comme je l'ai souligné, d'autres types de biais entrent également en jeu dans le processus de recherche

d'information. Au [chapitre 8](#), nous verrons par exemple que les individus font des inférences sur leur partenaire de négociation en fonction de ses appartenances dans des catégories sociales spécifiques et des **stéréotypes** liés à ces appartenances. Ainsi, nous nous attendons à ce qu'une femme soit plus coopérative qu'un homme ou que les membres de groupes de haut statut développent des points d'aspiration et de réserve plus extrêmes que les membres des groupes de bas statut.

Traitement de l'information

Si l'on admet que l'information obtenue au travers de la recherche est exacte plutôt qu'erronée ce qui, nous venons de le voir, n'est pas nécessairement acquis, encore faut-il que les négociateurs parviennent à la traiter de façon adéquate. Comme pour la recherche, le traitement des informations est un processus qui n'est pas exempt de biais en tous genres. Le [Tableau 4](#) vous présente certains de ces biais. Tous ne seront pas détaillés dans cette section par manque de place et également car ils ont fait ou feront l'objet d'une élaboration dans d'autres chapitres de ce livre.

Dans le [chapitre 1](#), nous avons évoqué le phénomène de la **dévalorisation réactive**, cette tendance à sous-estimer ou à sous-évaluer les concessions faites par l'adversaire sur la base que ces concessions ont été émises par lui (et non par nous-mêmes). Ifat Maoz, Andrew Ward, Michael Katz et Lee Ross (2002) ont tiré parti du conflit israélo-palestinien pour étudier ce mécanisme de dévalorisation réactive. Dans une première étude, ces auteurs ont présenté à des participants juifs israéliens la proposition d'un accord de paix. Lorsque cette proposition d'accord avait prétendument été écrite par un auteur palestinien, elle fut évaluée moins favorablement que lorsque cette même proposition était présentée comme la production du gouvernement d'Israël.

La dévalorisation réactive peut découler de deux mécanismes. D'un côté, il est possible que la dévalorisation découle d'un traitement superficiel et relativement automatique de l'information. Dans cette perspective, les individus n'accordent que peu d'attention aux propositions qui sont avancées par la partie adverse. Le simple fait de savoir que c'est l'adversaire qui a produit le texte est suffisant pour considérer que le texte est biaisé dans sa direction et pour le dévaloriser. Une autre possibilité est que la dévalorisation soit la conséquence d'un traitement approfondi de l'information contenue dans la proposition. Ici, les individus prennent le temps d'analyser la proposition, mais leur interprétation des éléments les plus ambigus du texte est influencée par leur connaissance de l'auteur du texte. Pour Maoz et ses collègues, les deux mécanismes opèrent simultanément. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les individus neutres, ceux qui ne s'identifient ni à un camp ni à l'autre, ne subissent pas ce biais de dévalorisation réactive, ce qui laisse supposer que la dévalorisation réactive est le fruit d'une base plus motivationnelle que cognitive.

Autre source d'erreur dans l'interprétation de l'information : les biais d'attribution. Nombre d'études rapportées dans ce livre mettent en évidence le poids que jouent les facteurs contextuels et situationnels dans l'émergence du comportement en négociation. Malgré ce constat, les scientifiques ont depuis longtemps mis à jour la présence d'erreurs systématiques dans l'évaluation des causes premières des comportements. **L'erreur fondamentale d'attribution** est la tendance à interpréter et évaluer le comportement d'autrui en termes de caractéristiques liées à sa personnalité plutôt que comme la conséquence des contraintes situationnelles subies. La négociation ne déroge pas à cette règle. Prenons l'expérience de Michael Morris, Richard Larrick et Steven Su

(1999) comme exemple. Dans une étude, ces auteurs varient les alternatives dont les négociateurs disposent sur deux dimensions : leur valeur et leur degré de risque. D'un côté, les alternatives attractives produisent plus de comportements de marchandage et de revendication que les alternatives peu attractives. D'un autre côté, lorsque les négociateurs font face à des alternatives risquées, ils baratinent davantage leur adversaire que lorsque leurs alternatives leur paraissent assurées. Les auteurs ont mesuré les inférences faites par les adversaires de négociation à ces deux types de comportements : le marchandage et le baratin. Deux types de mesures ont été pris. Les mesures situationnelles évaluaient la capacité des adversaires à détecter les contraintes situationnelles qui pesaient sur le négociateur (la valeur de leur alternative et le risque lié à cette alternative). Les mesures dispositionnelles évaluaient la tendance des adversaires à lier le comportement du négociateur à des traits de personnalité spécifiques (l'agréabilité et la stabilité émotionnelle). Les résultats suggèrent que les adversaires ne sont que moyennement bons à détecter les contraintes situationnelles. Ils sont capables d'estimer assez correctement la valeur de l'alternative du négociateur mais sont beaucoup moins efficaces dans leurs inférences des risques liés à cette alternative. Deuxièmement, en accord avec l'erreur d'attribution, les adversaires jugent le négociateur comme ayant une personnalité plus agréable quand celui-ci dispose d'une alternative peu attractive (et donc adopte peu de comportements de marchandage et de revendication) que lorsque celui-ci possède une alternative attractive (et donc adopte un comportement plus agressif). Ils jugent également le négociateur comme étant plus émotionnellement instable lorsqu'il fait face à une alternative risquée (et donc baratine beaucoup) que lorsque son alternative est certaine (et donc baratine moins).

Morris et ses collaborateurs vont plus loin. Dans une seconde étude, ils examinent les conséquences de ces attributions dispositionnelles. Comme précédemment, ils montrent que les négociateurs qui disposent d'une alternative attractive se voient attribuer une personnalité moins agréable que les négociateurs avec une alternative moins alléchante. Ces attributions de personnalité donnent lieu à des prises de décision dans le chef de l'adversaire ; prises de décision qui sont biaisées car destinées à confirmer plutôt qu'à infirmer les attributions premières (voir le biais de confirmation d'hypothèse dans la section précédente). En bout de course, ces décisions produiront un mécanisme d'**autoréalisation de la prophétie**. Le négociateur perçu comme désagréable se comportera ultérieurement de façon désagréable, ce qui renforcera encore l'impression première formée par son adversaire à son égard.

Plusieurs études, en laboratoire et sur le terrain, confirment l'importance de l'autoréalisation de la prophétie en négociations. Lorsque les individus s'attendent à ce que leur opposant soit peu coopératif, ils évitent eux-mêmes d'émettre des comportements de coopération. Et comme les stratégies agressives engendrent des réponses également agressives, les impressions premières concernant l'opposant en arrivent à se confirmer dans la réalité.

À l'évidence, de nombreux biais entachent la compréhension et les jugements des négociateurs, ce qui n'est pas sans conséquences sur leurs prises de décision futures. La question qui résulte de ce constat est la suivante : Quels sont les facteurs qui permettent de réduire l'apparition de ces biais et erreurs de jugement ?

En psychologie, on considère généralement que deux conditions sont nécessaires au dépassement des biais.

Premièrement, les individus doivent être motivés à dépasser ces biais. Deuxièmement, ils doivent disposer des ressources cognitives nécessaires à l'implémentation de stratégies de jugement alternatives. En effet, les biais de jugement reflètent en partie l'incapacité cognitive des êtres humains à traiter en profondeur toutes les informations présentes dans leur environnement social. Face à ce que d'aucuns ont appelé l'« avarice cognitive », les individus ont recours à des **heuristiques**, des raccourcis cognitifs destinés à traiter l'information rapidement et en utilisant un minimum de ressources cognitives. Ces heuristiques répondent à un besoin réel dans le fonctionnement des individus et sont généralement efficaces en ce sens que, dans la majorité des situations, elles produisent des réponses et comportements adaptés. Mais comme toutes généralités, ces heuristiques sont parfois erronées et inadaptées au contexte particulier auquel l'individu fait face et c'est ce qui produit les erreurs et biais de jugement dont nous venons de parler.

La négociation est un phénomène fondamentalement complexe et soumis à nombre d'ambiguïtés et d'incertitudes (Neale & Fragale, 2006). Le recours à des heuristiques de jugement n'est donc pas une surprise ; c'est un des moyens dont disposent les négociateurs pour arriver à gérer l'afflux d'informations auquel ils doivent faire face. Mais les heuristiques de jugement ne sont pas une fatalité, il y a moyen de les contrer. Une façon de faire est d'augmenter les **motivations épistémiques**, les motivations à développer des perceptions correctes et précises du monde qui nous entoure. Les motivations épistémiques s'accroissent avec le besoin d'exactitude, le besoin de structure et le besoin de cognition ou lorsque le sujet de discussion implique des conséquences personnelles importantes et que les individus sont tenus pour responsables de leurs jugements et des décisions qu'ils

prennent. Plus les motivations épistémiques sont élevées, plus les individus sont susceptibles de procéder à un traitement systématique plutôt que superficiel des informations mises à leur disposition. En somme, les motivations épistémiques réduisent le recours aux heuristiques de jugement et augmentent la probabilité d'un traitement approfondi des tenants et aboutissants en jeu dans une situation particulière.

Carsten de Dreu, Sander Koole, et Wolfgang Steinel (2000) montrent par exemple que, plus les négociateurs sont tenus pour responsables de leurs actions (voir le [chapitre 9](#) sur les négociations représentatives), plus ils traitent l'information en profondeur et moins ils tombent dans le piège du biais de somme nulle. Cette résistance au biais de somme nulle permet d'accroître substantiellement le gain obtenu en fin de négociation. Les résultats de Femke Ten Velde, Bianca Beersma et Carsten de Dreu (2010) indiquent par ailleurs que les motivations épistémiques bénéficient à l'accord car elles poussent les négociateurs à développer des comportements proactifs de recherche d'informations plutôt que de recourir à des stratégies de type essai-erreur. Dans leurs études, ces auteurs comparent des dyades où tous les négociateurs poursuivent des motivations épistémiques élevées à des dyades où les motivations épistémiques sont faibles chez toutes les parties et à des dyades mixtes où seul un des deux négociateurs est hautement motivé à traiter l'information en profondeur. Dans leurs études, la présence d'un seul négociateur avec une motivation épistémique forte est suffisante pour pallier l'insuffisance d'information et accroître la qualité de l'accord obtenu.

Une étude de Vidar Schei, Jorn Rognes et Solfrid Mykland (2006) tempère néanmoins ces derniers résultats. Pour ces auteurs, dans les situations de transaction impliquant un vendeur et un acheteur, ce sont essentiellement les

motivations épistémiques des vendeurs qui accroissent la valeur du résultat cumulé, les motivations épistémiques de l'acheteur ne produisant aucune variation observable dans les données. Ces résultats corroborent d'autres recherches qui soulignent la prévalence du rôle de vendeur (par rapport au rôle d'acheteur) dans la détermination du processus et du résultat de négociation (Cai *et al.*, 2000; Weingart *et al.*, 1990).

À côté des motivations, la deuxième condition nécessaire pour parvenir au dépassement des biais est la présence de **ressources cognitives** en quantité suffisante. L'être humain est limité quant à la quantité d'informations qu'il est capable de traiter simultanément. Les recherches montrent que le recours aux heuristiques cognitives est plus important lorsque les personnes manquent de ressources cognitives (par ex : Gilbert, Pelham, & Krull, 1988). Or, les négociations sont des interactions très complexes où le nombre d'informations à traiter est considérable : il faut connaître ses propres objectifs, ses limites, ses aspirations, mais aussi toutes les données qui concernent la partie adverse, sans oublier bien entendu la prise en compte des contraintes de l'environnement. Cet afflux d'informations explique sans doute pourquoi, en négociation, le recours aux heuristiques de jugement est si répandu et si problématique.

Une des contraintes liées à l'environnement concerne la pression temporelle ; c'est-à-dire le temps plus ou moins limité dont les négociateurs disposent pour aboutir à un accord. Plus ce temps est restreint, plus la pression temporelle est forte. Carsten de Dreu (2003) a étudié l'influence de la pression temporelle en négociation. Au travers de deux études, cet auteur montre que la pression temporelle réduit la qualité de l'accord final obtenu. Cette réduction de qualité est liée à l'utilisation plus importante de stratégies de type heuristique lorsque la pression est

forte. L'utilisation de stratégies heuristiques dépend, en retour, du besoin de clôture cognitive que produit la pression temporelle sur les individus. Le besoin de clôture cognitive est un concept introduit par Kruglanski (1989) ; les individus caractérisés par un haut degré de clôture cognitive sont impatients, rigides dans leurs pensées, et se forment un jugement sur la base d'informations de pauvre qualité. *A contrario*, les individus dont le besoin de clôture cognitive est faible préfèrent suspendre leur jugement et procèdent à une recherche et un traitement de l'information plus étendus.

Le partage de l'information

Que faire de l'information que nous possédons en négociation ? Les experts recommandent une gestion diamétralement opposée de l'information en fonction du type de négociation auquel la personne fait face. Dans les négociations distributives, la règle du « silence est d'or » s'applique. En effet, les négociations distributives sont marquées par des objectifs mutuellement exclusifs, la compétition et la répartition gagnant-perdant. Tout ce que vous révélez donc à votre adversaire sera susceptible d'être exploité par lui à des fins opportunistes. Par exemple, nous avons vu que l'accès au point de réserve de la partie adverse permet au négociateur de revoir ses aspirations à la hausse et augmente son intransigeance à faire des concessions. En négociation intégrative, c'est tout le contraire que les experts nous recommandent. Dans ces situations, marquées par des objectifs qui ne sont pas mutuellement exclusifs, où la coopération prédomine pour l'obtention d'un accord gagnant-gagnant, le partage d'information entre les parties est considéré comme un atout. Nous avons par exemple à plusieurs reprises évoqué l'importance du questionnement qui vise à dépasser les

positions afin d'avoir accès aux intérêts sous-jacents. Pourquoi l'adversaire revendique-t-il telle position ? Quelles sont les motivations réelles qu'il poursuit ? Répondre à ce type de questions permet de dépasser la compétition au profit de la recherche de solutions alternatives, satisfaisantes pour toutes les parties.

La logique qui est la nôtre impose de concevoir les négociations, non pas de façon dichotomique, mais sur un continuum entre le distributif et l'intégratif, entre la compétition et la coopération. Que faire donc des informations que l'on possède ? Faut-il en dire le moins possible ou convient-il de partager ce que l'on sait ? Plus que la question de la quantité d'information à partager, ce qui importe c'est la **qualité**. Le développement de solutions intégratives, profitables à toutes les parties, nécessite le partage et la communication des intérêts sous-jacents au-delà des positions qui sont prises.

La volonté de partage d'information est déterminée par la **confiance** entre les parties. John Butler (1999) montre, par exemple, que, lorsque les dyades de négociateurs anticipent des relations basées sur la confiance, elles partagent une quantité plus importante d'information que quand l'histoire des relations a nourri la méfiance entre les négociateurs. De plus, le processus est circulaire : un partage plus important d'information s'accompagne d'une perception plus positive du climat de confiance qui règne au sein de la dyade. Enfin, les négociateurs confiants, qui ont partagé les informations liées à leurs intérêts respectifs, sont plus à même de découvrir le potentiel intégratif de l'accord et obtiennent donc des gains plus élevés que les négociateurs méfiants.

Pour Fieke Harinck (2004), deux raisons peuvent pousser les négociateurs à dissimuler plutôt que révéler leurs intérêts sous-jacents. D'un côté, on retrouve la peur de l'exploitation : la personne qui révèle des informations se

place de facto en situation de vulnérabilité. D'un autre côté, les négociateurs peuvent utiliser la dissimulation dans le but d'adoucir les relations avec la partie adverse et de prévenir l'escalade du conflit. L'idée que défend Harinck est que, lorsque le conflit porte sur des ressources limitées (par exemple, le temps ou l'argent) plutôt que sur des divergences intellectuelles ou d'opinion, les motivations sous-jacentes sont fondamentalement liées à l'intérêt personnel des négociateurs et qu'il n'est pas stratégiquement souhaitable d'en discuter ouvertement avec la partie adverse. En effet, la poursuite d'intérêts personnels n'est pas considérée comme un argument persuasif dans la discussion car il n'existe aucune raison valable pour valoriser l'intérêt d'une des parties au détriment de l'intérêt de l'autre. Les négociateurs préfèrent alors « tourner autour du pot », discuter de la justesse objective ou de la supériorité évaluative de leurs positions plutôt que de révéler leurs intérêts personnels. Harinck illustre son propos à l'aide d'un exemple donné par Druckman, Rozelle et Zechmeister (1977, p. 107). Ces auteurs expliquent qu'un dirigeant peut être amené à utiliser des arguments idéologiques pour « déguiser, rationaliser et légitimer la poursuite du pouvoir ». De la même manière, ce dirigeant « justifie l'utilisation effective du pouvoir en se reposant sur des principes moraux universels ». Au travers de deux études, Harinck confirme ses hypothèses et montre que les négociateurs dissimulent davantage leurs motivations sous-jacentes (lié aux intérêts personnels) quand le conflit porte sur des ressources limitées que lorsqu'il implique une divergence intellectuelle ou d'opinion. Par ailleurs, une troisième étude menée par la même chercheuse indique que la transmission d'informations liées aux intérêts personnels est considérée par l'adversaire comme un comportement, certes très honnête, mais pas franchement malin.

Dans une autre série d'études, Fieke Harinck et Naomi Ellemers (2006) partent de la norme de réciprocité pour prédire que la révélation d'un intérêt sous-jacent par une partie augmente la confiance du négociateur adverse et sa volonté de transmettre, à son tour, des informations personnelles. En somme, une des deux parties doit faire le premier pas. Cependant, la révélation des intérêts d'une partie n'est comprise et interprétée comme un mouvement de coopération par l'opposant (et n'est donc réciproqué) que lorsque la situation permet à l'avance l'anticipation de la confiance. Si les sentiments initiaux sont teintés de méfiance, ce même comportement de divulgation des intérêts engendre de la suspicion chez le récepteur de l'information qui y réagit négativement. C'est ce qu'on observe dans les relations intergroupes. Lorsque des personnes interagissent en tant que membres de groupes différents, la méfiance est l'option par défaut : les gens ne s'attendent pas à ce que les personnes qui appartiennent à d'autres groupes partagent des informations avec eux. Quand le partage d'information survient, il est abordé avec méfiance et suspicion et entraîne, paradoxalement, moins de comportements de coopération et plus de compétition que lorsque l'information n'est pas partagée (Harinck & Ellemers, 2006).

Comme nous venons de l'évoquer, les individus font généralement plus confiance aux membres de leur groupe et à leurs alliés qu'aux membres d'autres groupes et à ceux avec lesquels ils sont en conflit. Deuxièmement, la confiance mutuelle entre les parties est fondamentale au développement et au maintien de la coopération. Qu'advient-il alors lorsque **la confiance a été brisée** ? Maurice Schweitzer, John Hershey et Eric Bradlow (2006) différencient les comportements douteux et peu dignes de confiance (les actions susceptibles d'affecter négativement un opposant trop confiant) des comportements *intentionnels*

de tromperie. Ces auteurs utilisent un jeu de confiance dans lequel les joueurs doivent décider entre garder pour eux l'argent qu'ils reçoivent ou transférer cet argent à la partie adverse. Si l'argent est transféré, son montant est alors triplé par l'expérimentateur et la partie adverse est amenée à décider quelle partie de ce montant elle désire reverser au premier joueur. Dans l'étude de Schweitzer et de ses collègues, la partie adverse déployait systématiquement des comportements douteux aux deux premiers tours de la partie (c'est-à-dire qu'elle ne reversait aucun argent au premier joueur et profitait donc de la confiance que celui-ci lui avait accordée). De plus, pour la moitié des joueurs, le comportement douteux était accompagné par un comportement intentionnel de tromperie (avant que le jeu ne commence, la partie adverse promettait de reverser la moitié de ses gains au joueur, ce qu'elle ne faisait pas une fois la partie entamée). Les résultats de l'étude indiquent que les promesses de changement de comportement permettent de restaurer efficacement la confiance perdue suite à des comportements douteux. Une telle restauration de la confiance ne se produit cependant pas lorsque les comportements douteux étaient assortis d'une volonté intentionnelle de tromperie. En cas de tromperie, ni les excuses, ni les promesses de changement ne semblent susceptibles de rétablir la confiance de celui qui a été abusé. Face à ce constat, Barak Obama risque d'avoir fort à faire s'il veut recouvrer la confiance de ses alliés européens après les révélations faites par Edward Snowden de l'espionnage pratiqué par la NSA (National Security Agency) dans les systèmes informatiques gouvernementaux européens.

L'INFORMATION EN PRATIQUE...

De l'importance de l'information

L'information comme une force.

- Lorsqu'un potentiel intégratif existe, avoir accès aux intérêts sous-jacents de la partie adverse vous permettra d'obtenir des résultats *cumulés* plus avantageux.
- L'accès aux informations concernant votre interlocuteur est susceptible de réduire l'influence du biais de somme nulle.
- Pour être efficace, l'information doit être *complète* : elle doit porter sur les préférences de votre partenaire à l'intérieur d'un seul et même thème de négociation mais aussi sur ses préférences au travers des divers thèmes de discussion. C'est la seule manière pour que la stratégie d'échange de bons procédés puisse se mettre en place.
- Trop d'information tue l'information. Détournez-vous des informations inutiles ; celles-ci risqueraient de créer une surcharge cognitive peu propice à la découverte d'une solution optimale.

L'information comme une faiblesse.

- Méfiez-vous des informations qui portent sur les positions (plutôt que les intérêts sous-jacents) de votre adversaire ; elles risquent de diminuer votre gain personnel.
- Les négociateurs informés formulent des demandes moins élevées et moins agressives en partie parce que l'accès à l'information met en avant les règles et normes sociales d'équité.
- La connaissance des positions de votre adversaire introduit de nouveaux points de référence par rapport auxquels les mécanismes d'ancrage et d'ajustement vont se mettre en place.

En conséquence :

Si vous cherchez à augmenter votre gain personnel et que le gain cumulé n'a que peu d'importance à vos yeux, les informations concernant votre adversaire risquent de décroître votre bénéfice et ce d'autant plus qu'elles portent sur ses positions plutôt que sur ses intérêts sous-jacents.

Par contre, si le résultat cumulé vous importe et qu'il existe un bon potentiel de solution intégrative, la prise de connaissance des motivations sous-jacentes de la partie adverse produit de meilleurs résultats.

Recherche et traitement d'informations

Dans la recherche d'information comme dans le traitement de celle-ci, méfiez-vous des biais ! Le [Tableau 4](#) présente certains de ces biais. Comprenez-les, mémorisez-les, combattez-les.

Deux conditions sont nécessaires pour combattre et dépasser les biais : (1) il faut être motivé à le faire et (2) il faut disposer de ressources cognitives en suffisance.

Faites attention à la pression temporelle. Par le besoin de clôture cognitive qu'elle engendre, elle tend à réduire significativement la qualité de l'accord. Dans la mesure du possible, ne négociez pas dans la précipitation et repoussez les échéances trop proches qui risquent de vous pousser à utiliser des jugements simplifiés.

Le partage de l'information

Dans les situations les plus distributives, où les ressources sont fixes ou limitées, dites-en le moins possible. Tout ce que vous direz pourra servir votre adversaire à des fins d'exploitation.

Par contraste, le partage d'information est nécessaire au développement de la coopération et la production de solution intégrative.

Le partage d'informations repose sur la confiance et la confiance respecte généralement la norme de réciprocité. Pour débloquer une situation, il convient souvent qu'une des deux parties fasse le premier pas pour que la confiance s'instaure et que l'adversaire augmente ses dispositions à réciproquer.

Ne partagez pas des informations avec votre adversaire si l'histoire des relations entre vous est teintée de méfiance. La méfiance initiale que votre adversaire a développée à votre égard le poussera à percevoir votre acte de transmission non pas comme un mouvement coopératif mais bien comme une tentative de manipulation de votre part.

Les comportements douteux en négociation, s'ils sont dépréciés, sont aussi facilement surmontables et de bonnes excuses assorties d'une promesse de changement comportemental seront probablement suffisantes pour rétablir la confiance.

Les comportements douteux accompagnés de tromperie sont moins facilement pardonnables. La tromperie, en plus d'être éthiquement parlant peu recommandable, détruit le sentiment de confiance et les relations sur le long terme : évitez...

Chapitre 6

Stratégies et tactiques

À ce stade, il convient d'aborder la question des tactiques et des stratégies en négociation. Pour beaucoup d'entre vous, c'est probablement le chapitre que vous attendiez avec le plus d'impatience depuis que vous avez commencé à lire ce livre. À plusieurs reprises, peut-être vous êtes-vous demandé « mais bon sang, quand va-t-elle enfin nous expliquer ce qu'il faut faire, comment procéder et quelles sont les meilleures techniques à déployer pour réussir une négociation ? ». Nous y voilà enfin !

Nous commencerons ce chapitre en parlant des 5 grandes stratégies de gestion des divergences que sont l'imposition, l'accommodation, la résolution de problème, le compromis et l'évitement. Nous verrons que l'adoption de ces différentes stratégies dépend des motivations que poursuivent les négociateurs et de l'état d'esprit (coopératif ou compétitif) qu'ils adoptent. Outre les motivations, le comportement varie également en fonction des personnes et de la situation. Nous parlerons des effets de la personnalité et du pouvoir sur le comportement. La dernière partie du chapitre sera, quant à elle, consacrée aux deux grandes tâches que les négociateurs mettent en place pendant les discussions : l'influence et la créativité. Nous aborderons les différentes techniques et tactiques dont

disposent les négociateurs pour mener à bien leurs tâches.

Les plus attentifs d'entre vous auront compris qu'en réalité, l'ensemble du livre est parsemé de références aux comportements des négociateurs. À plusieurs reprises, nous avons parlé des stratégies de coopération ou de compétition, de comportements de concession ou de revendication, d'émission d'offres et de contre-offres, de recherche active d'informations ou de menaces proférées par les négociateurs. L'objectif du présent chapitre est de mettre de l'ordre dans tout cet ensemble, de clarifier les différents niveaux d'abstraction auxquels opèrent les stratégies et de souligner les variables qui poussent les négociateurs à favoriser telle stratégie au détriment de telle autre.

Motivations, états d'esprit et stratégies

Les comportements reflètent la mise en œuvre concrète de stratégies relativement abstraites qui sont elles-mêmes déterminées par les motivations que les individus poursuivent dans la négociation. Comme nous l'avons vu au [chapitre 3](#), les motivations en négociation sont multiples, elles touchent tant les enjeux personnels, que relationnels, que procéduriers ou qu'identitaires. Deux de ces motivations jouent un rôle particulièrement important dans la détermination des stratégies que les négociateurs vont déployer : les enjeux personnels et les enjeux relationnels.

Le Soi est au centre des enjeux personnels. Lorsque les enjeux personnels sont importants, les négociateurs recherchent à maximiser leurs bénéfices individuels. Cette focalisation sur le Soi et la motivation à satisfaire les

intérêts personnels promeut un état d'esprit compétitif. Dans les enjeux relationnels, c'est l'autre qui est le centre de l'attention. Quand la relation à l'autre est importante, les négociateurs sont motivés à satisfaire les intérêts de leur partenaire de négociation et cette motivation induit un état d'esprit coopératif. Jusqu'à présent, nous avons toujours considéré que coopération et compétition formaient les deux pôles d'un seul et même continuum (voir aussi *La théorie de la coopération* ; Deutsch, 1949). Nous avons cependant évoqué le fait que les négociations sont des situations à motivations mixtes (Schelling, 1960/1980, voir [chapitre 2](#)), présentant simultanément des aspects compétitifs et coopératifs, ce qui laissait entrevoir l'idée que ces deux états d'esprit peuvent coexister chez un seul et même individu. C'est sur base de cette idée qu'a été développé le modèle des préoccupations doubles.

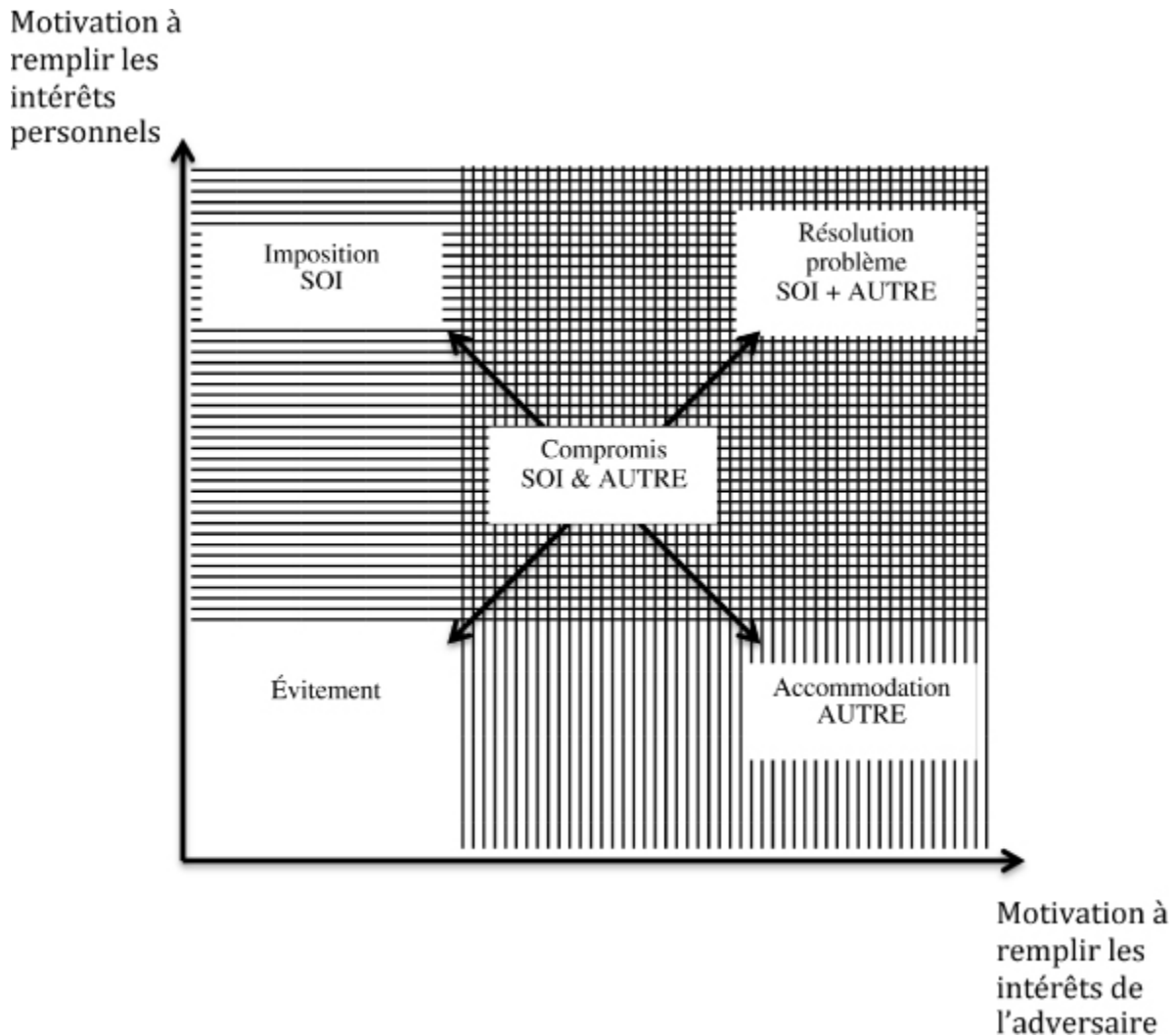


Figure 8

État d'esprit et stratégies en négociation. Adaptée du modèle des préoccupations doubles

Le **modèle des préoccupations doubles** (Pruitt & Rubin, 1986; Rubin, Pruitt, & Kim, 1994) puise son origine dans les recherches en gestion des conflits et en particulier dans les travaux de Thomas (1976) et, avant lui, de Blake et Mouton (1964). Ce modèle part de l'idée que face aux divergences d'intérêts, les individus évaluent le poids respectif de deux préoccupations fondamentales : les préoccupations liées au soi et celles liées à autrui. Ces préoccupations sont indépendantes l'une de l'autre. Une

personne peut estimer que les deux préoccupations sont simultanément essentielles ou n'attribuer de l'importance qu'à l'une ou l'autre de ces préoccupations. Le degré auquel les individus estiment que chacune de ces préoccupations est importante définit cinq grandes stratégies de résolution des divergences. La [Figure 8](#) illustre ces cinq stratégies : l'imposition, l'accommodation, la résolution de problème, le compromis et l'évitement.

Le modèle des préoccupations doubles tel qu'il a été conçu a une valeur essentiellement prescriptive (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992). L'idée est de permettre aux individus de choisir la stratégie de gestion la plus appropriée en fonction de la situation à laquelle ils font face. Ainsi, on conseillera à un négociateur faisant face à des enjeux personnels importants mais peu préoccupé par la relation à l'autre de préférer la stratégie de *l'imposition* (aussi appelée compétition ou domination). La stratégie d'imposition est caractérisée par de nombreuses revendications et peu (ou pas) de concessions. Les transactions uniques (achat/vente d'une voiture ou d'une propriété immobilière), où les enjeux financiers sont importants et où la relation est superficielle car elle n'est pas destinée à perdurer, en sont un bon exemple.

À l'inverse, lorsque la relation est essentielle et les enjeux personnels dérisoires, il conviendra de *s'accommoder* (de céder) aux désirs du partenaire. Les comportements types de la stratégie d'accommodation sont des comportements de concession et l'absence de réelle revendication. Votre femme veut absolument aller voir Titanic avec vous au cinéma ? Pourquoi pas... après tout, aucun film à l'affiche ne vous attire particulièrement ; alors pour quelle raison lui refuseriez-vous ce petit plaisir ?

La résolution de problème est, elle, d'application dans les situations où tant les enjeux que la relation sont importants.

Avec la résolution de problème, les négociateurs focalisent leur attention sur la satisfaction des intérêts collectifs en plus de leurs intérêts personnels. Cette stratégie suppose l'adoption d'une large variété de comportements : la revendication pour servir les intérêts personnels, les concessions pour servir les intérêts de l'adversaire et la créativité pour permettre aux intérêts collectifs d'être rencontrés. Cette stratégie réclame donc une bonne dose de compétence des négociateurs qui doivent pouvoir être versatiles dans leurs comportements. Être à la fois fermes par rapport à leurs intérêts mais également flexibles quant à la manière de les rencontrer ; ce qu'on appelle la ferme flexibilité (Fisher, Ury, & Patton, 1991). Une méta-analyse de Carsten de Dreu, Laurie Weingart, et Seungwoo Kwon (2000) soutient cette idée et indique que la résolution de problème ne se met réellement en place que lorsque les négociateurs sont motivés à rencontrer les intérêts de toutes les parties *et* qu'ils sont capables de résister à la tentation de l'accommodation. Considérée par certains comme la méthode de gestion des divergences la plus efficace (voir, par ex., Blake & Mouton), celle vers laquelle il faut tendre préférentiellement, cette stratégie présente néanmoins quelques limites. D'abord elle est coûteuse en temps et en énergie ; ensuite, elle nécessite un engagement mutuel de toutes les parties à satisfaire les besoins collectifs ; enfin, elle est hors propos lorsque les problèmes à résoudre sont simples ou qu'une décision urgente doit être prise.

À l'extrême opposé de la résolution de problème, on trouve *l'évitement* (ou l'inaction). Vilain petit canard de la gestion des divergences, l'évitement a, comme toute autre stratégie, ses avantages. Il trouve par exemple son utilité dans des contextes triviaux où ni la relation à l'autre ni l'enjeu n'ont d'importance. Il peut également être

avantageux de recourir à l'évitement lorsque le conflit est teinté de trop d'émotionnalité (voir [chapitre 7](#)).

Enfin, *le compromis* est la stratégie du juste milieu, caractérisée par une préoccupation modérée pour l'autre et des enjeux d'importance moyenne. Comme dans la résolution de problème, le compromis implique de mêler revendications et concessions. À la différence de celle-ci, il ne nécessite pas vraiment de comportements créatifs ; c'est davantage un marchandage d'intérêts. Objectivement parlant, le compromis est une stratégie où toutes les parties sortent perdantes de la négociation, aucune d'elles n'obtenant entière satisfaction sur les intérêts qui lui tiennent cœur. Dans les sociétés occidentales, le compromis est néanmoins largement valorisé. Dans la situation politique complexe de la Belgique, où deux communautés linguistiques s'opposent farouchement depuis plusieurs décennies, il n'est pas rare, à l'issue de longues et souvent frustrantes négociations, d'entendre les négociateurs se féliciter mutuellement d'avoir décroché, en dernière minute, un « bon compromis à la belge ». Malheureusement, de tels accords ne durent souvent que le temps d'un mandat électoral et se révèlent plus problématiques que salutaires. Solution intermédiaire qui ne satisfait jamais réellement les intérêts sous-jacents des parties, le compromis s'accompagne d'un sentiment d'insatisfaction et de frustration. À long terme, il perturbe la relation entre les parties et rend les négociations futures encore plus difficiles et ingérables qu'elles ne l'étaient à la base. La Belgique figure ainsi au livre des records, épinglée comme le pays ayant passé la plus longue période sans gouvernement officiel (464 jours précisément, soit près d'un an et demi !)

À côté des stratégies spécifiques, la [Figure 8](#) illustre également **l'indépendance des deux dimensions de compétition et de coopération**. L'état d'esprit compétitif augmente à mesure qu'on se déplace vers le haut dans le

graphique ; la partie hachurée horizontalement. L'état d'esprit coopératif s'amplifie, lui, de gauche à droite ; les traits verticaux. On voit aisément que l'imposition est une stratégie où l'état d'esprit qui prédomine est la compétition alors que, dans l'accommodation, les parties n'ont d'autre motivation que la coopération, l'atteinte des objectifs de la partie adverse. La partie quadrillée de la Figure présente des situations où les intentions coopératives et compétitives sont entremêlées et coexistent. Cet espace inclut à la fois les stratégies du compromis et de la résolution de problème. Compromis et résolution de problème divergent pourtant qualitativement. Dans le compromis, les intérêts des deux parties sont simplement juxtaposés ; les négociateurs cherchent une certaine forme d'équité où chacun voit une partie de ses intérêts rencontrés. Dans la résolution des problèmes, les intérêts des parties s'additionnent et les enjeux ne sont plus seulement individuels, ils sont collectifs ; le tout représentant plus que la somme des parties.

D'autres auteurs situent les dimensions de compétition et de coopération ailleurs dans cet espace. Plutôt que de superposer ces dimensions aux axes principaux du graphique, ils les localisent au niveau des diagonales (les flèches dans la [Figure 8](#)). Pour Arif Butt et Jin Choi (2006), par exemple, l'esprit coopératif se caractérise par une communication ouverte, la poursuite de solutions mutuellement bénéfiques et un haut degré de confiance mutuelle. L'esprit compétitif, quant à lui, limite l'échange d'informations, rigidifie les positions et ignore les intérêts de l'adversaire. Sur cette base, les auteurs postulent que l'esprit coopératif devrait être positivement associé à des stratégies de résolution de problème et, dans une moindre mesure, au compromis. La compétition, elle, devrait être positivement associée à l'imposition et *négativement* liée à l'accommodation. C'est effectivement ces résultats que les

auteurs ont obtenus dans une de leurs études. Dans ce modèle, l'accommodation ne reflète pas un état d'esprit coopératif mais plutôt *l'absence* d'un état d'esprit compétitif. Le compromis et la résolution de problème, eux, ne trouvent pas leur source dans un mélange de buts compétitifs et coopératifs mais dans une orientation essentiellement coopérative.

Ce qui produit, à mon sens, une telle divergence entre les propositions initiales du modèle de préoccupations doubles et les résultats obtenus par Butt et Choi, c'est le caractère normatif et prescriptif du modèle d'origine ; il explique ce qu'il convient de faire et non ce qui se produit réellement (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992). Les données de Butt et Choi, au contraire, sont descriptives ; elles reflètent les comportements effectivement émis par les négociateurs. Ces comportements sont certes affectés par les motivations de base (intérêts à remplir ses objectifs et/ou ceux de la partie adverse) mais également par les croyances culturelles associées aux comportements qu'il est approprié d'émettre quand on décide de coopérer ou quand on opte pour la compétition. Comme nous l'avons remarqué avec l'exemple belge, le compromis et la résolution de problème sont des stratégies valorisées dans nos sociétés parce qu'elles correspondent, dans nos croyances, à la volonté des négociateurs de collaborer les uns avec les autres. Inversement, l'axe qui part de l'accommodation à l'imposition est culturellement associé à la compétition ; à une conception dichotomique, gagnant-perdant, de la négociation où l'on perd forcément ce qu'on n'est pas en mesure de gagner. Daniel Ames (2008) montre que le pattern des croyances relatives à l'efficacité de la compétitivité et de l'affirmation de soi dans les conflits est relativement constant au travers des individus. Les gens s'accordent à croire qu'il est bon de s'affirmer, tant d'un point de vue social que d'un point de vue instrumental, et

ce jusqu'à un certain point. Dépassé ce point, les bénéfices attendus du comportement assertif décroissent et le comportement est perçu comme problématique.

Pour l'anecdote, on notera que la représentation diagonale des états d'esprit compétitif et coopératif correspond assez bien aux deux grands types de négociation référencés dans la littérature : les négociations distributives et intégratives. La négociation distributive est calquée sur l'approche gagnant-perdant où celui qui n'arrive pas à s'imposer (le faible) concède forcément. La stratégie du compromis se situe sur cet axe et reflète des situations d'égalité de pouvoir entre les négociateurs, où chacun s'est plus ou moins imposé et plus ou moins accommodé à l'autre. La négociation intégrative reflète, quant à elle, l'axe qui part de l'évitement et se dirige vers la résolution de problème. En négociation intégrative, les négociateurs sont en situation d'interdépendance positive : soit ils gagnent ensemble, soit ils perdent ensemble. Vous remarquerez que le compromis se situe sur cet axe également. Dans cette perspective, le compromis est une négociation intégrative « ratée » (les intérêts des parties ne sont pas complètement satisfaits ; le verre à moitié vide) ou modérément réussie (les intérêts de tous les négociateurs sont en partie rencontrés ; le verre à moitié plein).

Les variables qui modulent le comportement

Nous venons de voir que les motivations déterminent l'état d'esprit des négociateurs et que 5 grandes stratégies de gestion des conflits peuvent être déployées à la table des négociations. D'autres variables que les motivations modulent également le comportement. John Ogilvie et Deborah Kidder (2008) classent ces variables en deux catégories. D'un côté, les variables individuelles ou personnelles font référence à tous ces éléments spécifiques

qui constituent l'individualité d'une personne : sa personnalité, son statut, son genre, ses idéologies, sa culture, ses compétences et ses attitudes. D'un autre côté, des facteurs tels que la pression temporelle, le degré de conflit, la distribution du pouvoir, le rôle représentationnel ou le médium par lequel passent les négociations (par ex. en face-à-face ou par le biais de la technologie) sont autant d'éléments contextuels ou situationnels qui façonnent les objectifs stratégiques poursuivis par les individus en situation de négociation (voir [Figure 9](#)).

Certaines de ces variables, du fait de leur importance, sont abordées dans divers chapitres de la troisième section de ce livre. C'est le cas du genre et du rôle représentationnel. D'autres variables, comme la culture, les pressions et le médium de communication, ne seront pas traitées faute de place. Dans la présente section, je ne détaillerai que deux déterminants importants du comportement ; une différence interindividuelle, la personnalité, et un facteur contextuel, le pouvoir.

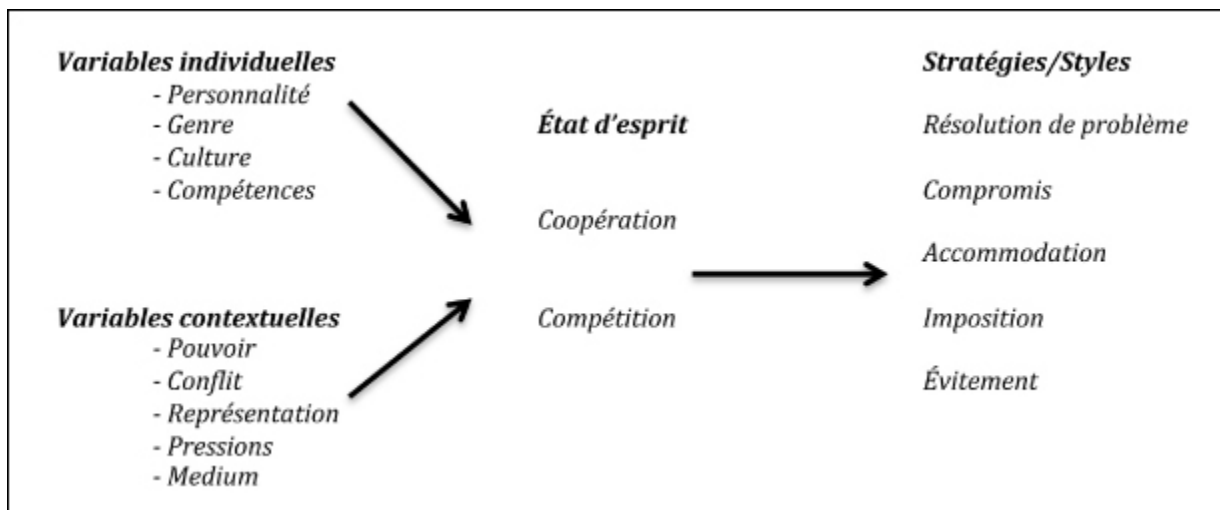


Figure 9

Variables qui modulent le choix des stratégies en négociation. Inspirée de Ogilvie et Kidder, 2008

La personnalité du négociateur

Il y a trois façons d'appréhender les différences de personnalité en négociation. La première consiste à repérer le trait de personnalité qui nous intéresse, à le mesurer et à tester son influence sur le comportement des individus à la table des négociations. La deuxième approche est sensiblement similaire à la première à cette différence près que la personnalité est étudiée au travers de son interaction avec la situation. Dans ce cas, personnalité et situation s'entremêlent pour définir la tournure que prendra le comportement. Nikolaos Dimotakis, Donald Conlon et Remus Ilies (2012) montrent, par exemple, que lorsque la personnalité (haut ou bas en agréabilité) est en adéquation avec le type de négociation (intégrative ou distributive), les négociateurs présentent des activations physiologiques (battements de cœur), psychologiques (affects positifs) et comportementales (persistance) plus élevées, ce qui leur permet d'obtenir des résultats objectifs plus avantageux.

La troisième perspective est plus globale, moins centrée sur la mise en évidence de traits spécifiques et concrets, et s'appuie sur la constatation intuitive mais largement partagée que certaines personnes sont simplement meilleures que d'autres en négociation. Pour certains auteurs, la croyance que les compétences en négociation sont innées est un mythe (Thompson, 2009). En d'autres termes, la personnalité ou les différences individuelles ne jouent qu'un rôle minimal dans la détermination du comportement de négociation (Thompson, 1990). Une récente étude de Hillary Elfenbein, Jared Curhan, Noah Eisenkraft, Aiwa Shirako et Lucio Baccaro (2008) contredit pourtant très clairement une telle posture. Elfenbein et ses collègues ont créé des groupes de 4 ou 5 participants et organisé des négociations successives. Chaque individu était amené à négocier une fois avec chacun des autres

membres du groupe. Cette méthode permet aux chercheurs d'estimer quelle est la part respective de trois types d'effets sur les résultats obtenus : l'effet dû au comportement négociateur, l'effet dû au comportement du partenaire et l'effet dû à la dyade spécifique dans laquelle les partenaires de négociation opèrent. Les résultats soulignent le poids considérable que jouent les différences individuelles dans la prédiction des résultats obtenus. Le résultat objectif est prédit à hauteur de 27,6 % par le comportement du négociateur. À cela s'ajoutent 18,8 % d'effets liés au partenaire, c'est-à-dire le fait qu'une personne induit systématiquement les mêmes comportements chez son partenaire quelle que soit la personnalité de ce dernier. Ce qui monte à un total de 46,4 % les effets que l'on peut attribuer aux différences interindividuelles en négociation. Le comportement des négociateurs (et ce qu'il suscite chez les autres comme réponse) semble donc très stable dans le temps et au travers des situations et des partenaires d'interaction.

Ce qui est intéressant, c'est que les croyances qu'entretiennent les gens quant au caractère inné ou non des compétences influencent également les résultats qu'ils obtiennent. Laura Kray et Michael Haselhuhn (2007) ont par exemple trouvé que les personnes qui pensent que les compétences en négociation sont malléables obtiennent systématiquement de meilleurs résultats que leurs collègues qui pensent, au contraire, que les habilités en négociation sont fixes et innées. Toujours du côté des croyances, les jugements des individus concernant leur niveau de compétence (**l'efficacité du soi**, Bandura, 1986) dans le domaine des négociations corrélient positivement avec les performances objectives (Miles et Maurer, 2012). Plus j'ai foi en moi, meilleurs sont les résultats que j'obtiens. Les données de ces deux dernières études ne sont pas sans rappeler un phénomène dont nous avons déjà discuté à

plusieurs reprises, l'autoréalisation de la prophétie : la réalité n'est pas tant le produit de facteurs objectifs que la résultante de nos croyances et de nos attentes.

Je vous ai dit que le modèle des préoccupations doubles était issu des théories en gestion des conflits (Thomas et Kilmann, 1974). Dans cette perspective, les stratégies étaient moins considérées comme résultant des objectifs et motivations poursuivis par les négociateurs dans des situations particulières que comme des styles adoptés préférentiellement par les individus de façon invariante au travers des différents contextes. Pour ces auteurs, les individus varient quant à **leur style préférentiel de gestion des conflits**. Certaines personnes se montrent invariablement agressives et dominantes, d'autres s'accommodent toujours, d'autres encore pratiquent l'évitement ou la résolution de problème de façon excessive. Peut-être vous reconnaissez-vous dans un de ces patterns. Si ce n'est pas le cas, des tests existent sur Internet pour vous permettre de découvrir quel type de négociateur ou de gestionnaire des conflits vous êtes. Quoi qu'il en soit, pour Thomas et ses collègues, le style de gestion préférentiellement adopté par les individus dépend de deux grandes dimensions de personnalité : l'affirmation de soi (assertivité) et la tendance coopérative (*cooperativeness* en anglais).

Cette conception n'est pas très loin d'un autre aspect de la personnalité qui a fait ses preuves comme déterminant du comportement en négociation ; ce qu'on appelle **l'orientation à la valeur sociale**. Le concept d'orientation à la valeur sociale prend, lui, ses sources dans les théories de l'interdépendance évoquées au [chapitre 2](#). Selon ces théories, les individus varient dans leurs préférences concernant la distribution des ressources entre eux-mêmes et leurs partenaires (van Lange, 1999). Trois types d'individus se distinguent : les pro-sociaux, les

individualistes et les compétiteurs. *Les pro-sociaux* préfèrent la distribution équitable des ressources entre eux-mêmes et leurs partenaires d'interdépendance (le 50-50). Ils valorisent l'harmonie, la justice et le bien-être collectif (de Dreu, 2010). Typiquement, ces individus tendront en négociation vers un état d'esprit coopératif qui se traduira par l'application des stratégies de résolution des problèmes, de compromis, voire parfois d'accommodation.

L'individualiste est essentiellement préoccupé par son propre bien-être. Lorsqu'il doit distribuer des ressources entre lui-même et son partenaire, il opte pour des répartitions qui privilégient son gain absolu (par ex., 60 € pour lui et 40 € pour son partenaire). Le compétiteur, lui, cherche également à sortir gagnant de l'interaction mais il s'y prend autrement. Ce qui l'intéresse, c'est moins le gain absolu qu'il peut engranger que l'ampleur de la différence par rapport à son partenaire. Un tel individu se satisfera facilement d'une répartition 40 € (pour lui) - 0 € (pour le partenaire) car une telle distribution des ressources lui assure une différenciation maximale *et* à son avantage. D'un point de vue économique, un tel comportement est irrationnel car il suppose que la personne préfère obtenir un gain économique moins élevé (40 €) que ce que la situation objective ne lui permettrait d'obtenir (60 €) et ceci dans le simple but d'accroître la différence de gain par rapport à son adversaire (40 € de différence dans la première situation contre seulement 20 € de différence s'il opte pour une répartition 60-40). Malgré ces différences entre les compétiteurs et les individualistes, beaucoup d'études regroupent ces deux types de personnages sous une seule et même appellation : les pro-soi (van Lange, 1999). Contrairement aux pro-sociaux, les pro-soi cherchent avant tout le gain individuel et ne se préoccupent pas (ou peu) des gains de leur partenaire ou du bien-être collectif. Cette centration sur le Soi favorise l'adoption de comportements

compétitifs et une aversion pour les concessions liées à la stratégie d'accommodation.

La méta-analyse conduite par de Dreu et ses collègues (2000), dont nous avons déjà parlé plus haut, révèle que les dyades de négociation composées de deux partenaires pro-sociaux sont nettement plus efficaces que les dyades pro-soi pour ce qui est d'extraire d'une négociation un accord intégratif mutuellement satisfaisant pour toutes les parties, un accord dont les bénéfices objectifs surclassent les bénéfices obtenus par les individus pro-soi. Cette conclusion n'est cependant vraie que pour autant que les pro-sociaux soient suffisamment motivés à rencontrer les intérêts collectifs et qu'ils résistent activement à la tentation d'accommodation. D'autres études confirment ce résultat. Emily Amanatullah, Michael Morris et Jared Curhan (2008) ont, par exemple, exploré les effets d'un trait de personnalité appelé **communio** **absolue**. La communion absolue reflète un haut degré de préoccupation et d'anxiété par rapport aux relations, couplé avec une faible préoccupation pour le Soi. Les négociateurs présentant un haut degré de communion absolue s'accommodent systématiquement à leur partenaire, ce qui diminue leur gain dans les contextes distributifs et empêche la découverte de solution optimale dans les contextes intégratifs. Plus globalement, Carsten de Dreu et Peter Carnevale (2003) proposent que les motivations coopératives ne sont efficaces que lorsqu'elles sont couplées à un haut degré de motivation épistémique, la motivation à atteindre une compréhension fine de la tâche obtenue sur base d'un traitement approfondi et systématique des informations.

Une question qui se pose est de savoir ce qui se passe lorsque les partenaires de négociation présentent des profils d'orientation à la valeur sociale différents. Certaines études penchent pour une influence prédominante du partenaire

pro-soi, les pro-sociaux choisissant d'adopter des comportements compétitifs lorsque les signaux de coopération qu'ils envoient ne sont pas réciproqués par leur partenaire (par ex., Weingart, Brett, Olekalns, & Smith, 2007). D'autres recherches proposent l'effet inverse et considèrent que les pro-soi sont plus sensibles aux variations situationnelles que les pro-sociaux, ces derniers adhérant aux valeurs de justice et d'équité quelle que soit la situation à laquelle ils font face (Deutsch, 1960). Cette constatation suggère l'hypothèse inverse de celle évoquée ci-dessus, à savoir que les pro-soi devraient montrer une tendance forte à la réciprocité face au comportement coopératif de leur partenaire. Vidar Schei, Jorn Rognes et Debra Shapiro (2011) ont testé la validité de ces deux hypothèses alternatives. Les résultats de leur étude confirment la plus grande capacité des dyades coopératives à accroître le résultat cumulé par rapport aux dyades individualistes. De plus, les résultats obtenus par les dyades mixtes reproduisent également cet avantage. Ainsi, il semblerait que les individus motivés par la coopération soient plus puissants à influencer le résultat final des négociations que les personnes qui poursuivent des buts compétitifs (Figure 10). L'avantage des dyades coopératives et mixtes sur les dyades compétitives s'explique principalement par une plus grande propension à partager des informations concernant les priorités de chacun. Les auteurs notent également que les dyades coopératives et mixtes teintent leur discours plus positivement et cherchent moins à argumenter que les dyades compétitives.

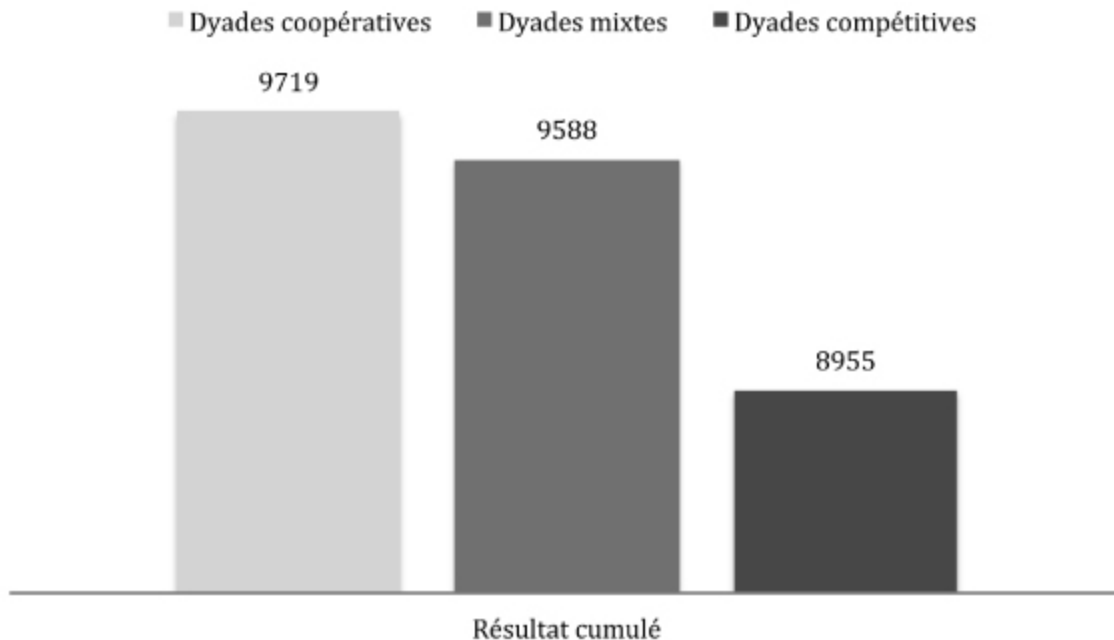


Figure 10

Effet de la constitution des dyades de négociation en termes d'orientation à la valeur sociale sur les résultats de la négociation. Tirée de Schei et collègues, 2011

Le bien-être des êtres humains est dépendant de l'image positive (ou non) qu'ils entretiennent d'eux-mêmes. Nous pouvons tous cependant être confrontés à des situations où nous risquons de perdre la face. Ces situations constituent des menaces à l'image que nous avons de nous-mêmes et nous préférons généralement les éviter. Ceci étant, nous varions quant à notre propension à ressentir ces menaces à notre image, c'est ce qu'on appelle **la sensibilité à la menace de l'image**. La sensibilité à la menace de l'image accroît la propension des gens à penser qu'ils risquent de perdre la face pendant la négociation ce qui, en retour, réfrène leurs envies d'entamer le processus (Miles, 2010). De plus, la sensibilité à la menace de l'image influence également le comportement des individus qui ont pris le parti de rentrer en négociation. Plusieurs études de Judith

White, Renée Tynan, Adam Galinsky et Leigh Thompson corroborent la tendance des négociateurs sensibles à la menace à opter pour des comportements compétitifs plutôt que coopératifs. Les auteurs notent cependant que cet effet varie en fonction du rôle occupé par l'individu dans la négociation. La sensibilité des vendeurs a, en effet, plus de poids que la sensibilité des acheteurs. Dans le contexte d'une négociation d'embauche, la sensibilité du candidat influence davantage le processus que la sensibilité du recruteur. Ces dernières études nous rappellent que la personnalité ne fait pas toujours tout et que son influence se combine souvent avec des éléments situationnels dans la prédiction du comportement.

Le pouvoir des négociateurs

N'avez-vous jamais fait l'expérience, au cours de votre vie, du changement radical de comportements opéré par l'un de vos collègues une fois promu à une position hiérarchique supérieure ? À quoi avez-vous attribué cette métamorphose ? La modification comportementale est souvent interprétée comme le reflet d'une personnalité trop longtemps cachée, un ruisseau tranquille qui se révèle torrent lorsque plus aucun barrage ne le retient. La réalité est en fait tout autre. Les gens ne « changent » pas ou ne « se révèlent » pas mais adoptent les comportements qui sont requis ou associés culturellement au rôle qu'ils occupent. Le même constat s'applique dans le domaine des négociations. Les gens ne se comportent tout simplement pas de la même façon lorsqu'ils sont en position de pouvoir et lorsqu'ils vivent une situation de faiblesse.

Le pouvoir correspond à un potentiel d'influence (French & Raven, 1959). Il décrit l'habileté d'une personne à obtenir ce qu'elle veut et/ou à contraindre autrui à agir conformément à ses désirs (Salancik & Pfeffer, 1977; Dahl,

1957). Lorsqu'il s'exerce, le pouvoir peut prendre plusieurs formes, des plus radicales (comme dans les dictatures) aux plus bénignes voire positives (comme dans le mentorat) (Coleman, 2000). Les sources de pouvoir sont nombreuses et variées. Beaucoup d'entre nous n'étaient pas nés lorsque les psychologues sociaux John French et Bertram Raven (1959) ont proposé une typologie des formes de pouvoir qui est encore et toujours utilisée de nos jours. Selon ces auteurs, le pouvoir peut provenir entre autres de la position que l'on occupe mais aussi de caractéristiques propres à la personne. Lewicki, Saunders et Barry (2006) ont revisité la typologie proposée par French et Raven en se concentrant plus spécifiquement sur **les sources de pouvoir** pertinentes dans le contexte des négociations. Ils en décrivent cinq :

- *Le pouvoir informationnel* : Lewicki et ses collègues considèrent que l'information est une des sources de pouvoir les plus importantes en négociation. Un négociateur capable d'assembler et d'organiser les informations arrivera mieux qu'un autre à soutenir ses positions, ses arguments et à obtenir les résultats qu'il désire. Le pouvoir informationnel est parfois aussi associé à l'expertise. Un expert est par définition une personne détentrice de savoir. Comprendre le processus des négociations, leurs biais et les comportements typiquement associés avec celles-ci assure un avantage non négligeable à la table des négociations. J'ai la faiblesse d'espérer que le présent livre offrira à ses lecteurs un début d'expertise en la matière.
- *Le pouvoir personnel* : Ne nous leurrions pas, nous ne sommes pas tous égaux face au pouvoir. Des attributs comme le charisme, le charme ou l'attractivité peuvent induire chez l'adversaire de l'admiration ou du respect et une volonté d'association, d'identification et d'accommodation. Ce type de pouvoir est appelé

pouvoir de référence dans la typologie de French et Raven. Les experts en négociation, comme les agents immobiliers ou les politiciens, usent souvent de ce pouvoir et s'attachent à peaufiner leur image dans le but de se faire apprécier par les clients/électeurs potentiels. Le pouvoir personnel est également associé à d'autres dispositions de l'individu. Par exemple, nous avons vu dans la section précédente que certaines personnes adoptent plus volontiers que d'autres un style de gestion des conflits basé sur l'imposition ou, *a contrario*, sur l'accommodation.

- *Le pouvoir de position* : Essentiellement d'application dans les entreprises ou en milieu politique, le pouvoir de position est lié à la place et au statut qu'occupe l'individu dans un système hiérarchisé et à sa capacité à distribuer récompenses et punitions aux personnes qui l'entourent. Pour s'exercer, le pouvoir de position doit reposer sur une perception de légitimité; il ne peut fonctionner sans l'obéissance et le consentement des personnes gouvernées.
- *Le pouvoir relationnel* : Pouvoir basé sur la capacité des négociateurs à entretenir des relations fortes et de qualité avec autrui. Un négociateur qui connaît beaucoup de personnes ou qui entretient des liens avec des individus de haut statut hiérarchique accroît ses moyens de pression sur l'adversaire aussi bien que son potentiel informationnel.
- *Le pouvoir contextuel* : C'est le pouvoir que l'on détient dans un environnement ou un contexte particulier. En négociation, le pouvoir contextuel est intrinsèquement lié à la qualité et au nombre d'alternatives dont chaque négociateur dispose. Pour reprendre un exemple connu, un employeur qui discute salaire avec une nouvelle recrue a plus de pouvoir en temps de crise économique qu'en période de profusion d'emploi.

Le pouvoir influence les comportements à deux niveaux. Premièrement, il joue sur le processus de recherche et de traitement de l'information. Deuxièmement, il agit sur le choix des stratégies mises en place à la table des négociations.

Les recherches portant sur **l'influence du pouvoir dans la recherche et le traitement de l'information** puisent leur inspiration dans les travaux de Susan Fiske et de plusieurs de ses collègues (Fiske, 1992). Pour cette éminente scientifique, en situation d'interdépendance, les personnes qui occupent une place subordonnée cherchent à (re)gagner un semblant de contrôle en observant attentivement le partenaire le plus puissant afin de tenter de prédire ses intentions et comportements. Cette attention particulière portée à l'adversaire accroît, chez les personnes en manque de pouvoir, la propension à analyser de façon systématique toutes les informations concernant le partenaire d'interaction (ce qu'il dit, ce qu'il ressent, son comportement non verbal, etc.). *A contrario*, les personnes puissantes, disposant d'un large degré de contrôle, recourent facilement à des heuristiques de jugement. Par exemple, Stéphanie Goodwin, Alexandra Gubin, Susan Fiske et Vincent Yzerbyt (2000) ont mis en évidence que les personnes en position de pouvoir accordent beaucoup d'attention aux informations stéréotypiques lorsqu'elles se forment une impression d'autrui et négligent quelque peu les informations contre-stéréotypiques (des informations qui leur permettraient de contrecarrer l'effet des stéréotypes et d'individualiser la cible de leur jugement).

Sur base de ces recherches, Carsten de Dreu et Gerben van Kleef (2004) ont proposé l'hypothèse selon laquelle le pouvoir influencerait la recherche d'information en négociation et, en particulier, le type de questions que les négociateurs adressent à leur adversaire. Ces auteurs distinguent deux sortes de questions : les questions

diagnostiques, qui permettent d'obtenir une réponse ferme à une question que l'on se pose, et les questions tendancieuses, qui portent en elles la réponse à la question posée. Demander à quelqu'un « ce qu'il compte faire pour gagner la négociation » est une question tendancieuse car elle implique une préconception sur le fait que l'adversaire cherche effectivement à gagner. Demander à quelqu'un « s'il compte gagner la négociation » est une question diagnostique à laquelle il n'est possible de répondre que par oui ou par non. Les données des expériences menées montrent que les personnes de haut pouvoir posent plus de questions tendancieuses et moins de questions diagnostiques que les personnes de faible pouvoir. Ces résultats sont consistants avec l'idée que les personnes de faible pouvoir sont plus motivées que leurs partenaires de haut pouvoir à obtenir des informations précises sur leur adversaire.

Le même type d'effet est obtenu sur le traitement de l'information. En situation de pouvoir, les négociateurs tiennent peu compte des informations envoyées par leur opposant et s'abstiennent de les traiter en profondeur. Par exemple, les recherches montrent que les négociateurs puissants ne font que peu de cas des émotions exprimées par leur adversaire, au contraire de ces derniers qui utilisent les émotions du négociateur puissant afin de moduler leur comportement (van Kleef, de Dreu, Pietroni, & Manstead, 2006). D'autres études vont plus loin et mettent en avant l'effet négatif du pouvoir sur la capacité de prise de perspective. Comme l'expriment Adam Galinsky, Joe Magee, Ena Inesi et Deborah Gruenfeld (2006, p. 1068) « le pouvoir est associé à une réduction de la tendance à comprendre comment les autres personnes voient, pensent ou ressentent les choses ».

Parce qu'il accroît la distance entre la personne qui le possède et autrui, le pouvoir induit aussi un traitement de

l'information à un niveau abstrait plutôt que concret, il mène à voir la forêt dans son entièreté plutôt que chacun des arbres qui la composent. Cet effet du pouvoir s'exprime aussi bien dans les jugements perceptifs (dans la façon dont nous voyons les choses) que dans des tâches de conceptualisation (dans la façon dont nous réfléchissons sur les choses ; Smith & Trope, 2006). La capacité du pouvoir à promouvoir un traitement abstrait et global de l'environnement plutôt que précis et concret peut avoir ses avantages en négociation. En effet, le processus de traitement global est associé positivement à la créativité alors que le traitement concret favorise la résolution de problèmes sous un versant plus analytique (Förster, Friedman, & Liberman, 2004). Or, nous le verrons plus loin, la créativité est un des socles de la production de solutions optimales.

Au niveau **des comportements et des stratégies** employés, le pouvoir exerce également son influence. Les négociateurs qui ont le plus de pouvoir tendent à demander et à obtenir plus que les personnes en position de faiblesse. Ces premiers, lorsqu'ils en ont l'occasion, utilisent les punitions et les menaces comme moyens de pression pour obtenir davantage, ce qui, pour Carsten de Dreu (1995), augmente la probabilité d'escalade du conflit.

Les scientifiques ont aussi cherché à comprendre les effets du pouvoir d'un point de vue dynamique ; en observant ses effets sur les deux partenaires de négociation simultanément plutôt que séparément. La question principale qui a retenu l'attention était de savoir si les dyades d'interaction étaient plus performantes à atteindre des solutions intégratives optimales lorsque **le pouvoir était distribué de façon égale plutôt qu'inégale entre les partenaires**. Les premières études sur le sujet ont livré des résultats assez contradictoires. Certaines recherches

ont révélé que les situations où le pouvoir était distribué de façon égalitaire augmentaient la coopération et la qualité des accords d'un point de vue intégratif (voir par exemple, McClintock, Messick, Kuhlman, & Campos, 1973; Pinkley, Neale, & Bennett, 1994). D'autres études ont montré les effets inverses : les dyades de pouvoir inégal agissaient de façon plus coopérative et atteignaient des solutions plus intégratives que les dyades égalitaires (voir par exemple, Roloff, Tutzauer, & Dailey, 1987). Comme c'est souvent le cas en psychologie, la survenance de résultats contradictoires indique aux chercheurs que l'impact de la variable indépendante (ici, la distribution du pouvoir) sur la variable dépendante (ici, la qualité des accords obtenus) est fonction d'une ou de plusieurs autres variables (appelées des modérateurs). Les études plus récentes se sont donc intéressées à ces modérateurs afin de comprendre sous quelles conditions la distribution égale du pouvoir pourrait promouvoir l'obtention d'accords intégratifs et sous quelles conditions la distribution inégale du pouvoir serait plus avantageuse.

Pour Elizabeth Mannix et Margareth Neale (1993), les dyades de pouvoir égal sont généralement plus performantes que les autres car les négociateurs focalisent moins leur attention sur la protection de leurs intérêts (pour les faibles) ou sur l'exercice de leur pouvoir (pour les forts), ce qui leur laisse plus d'énergie pour se concentrer sur la découverte d'un accord mutuellement bénéfique. Néanmoins, ces auteurs notent que, lorsque le pouvoir est distribué de façon inégale, les parties en position de faiblesse peuvent être particulièrement motivées à rechercher un accord intégratif (mutuellement bénéfique) car c'est la seule solution dont elles disposent pour tirer leur épingle du jeu. En accord avec cette idée, Mannix et Neale montrent que l'obtention d'un accord intégratif dans les dyades inégales est principalement attribuable au

comportement des négociateurs faibles et dépend de leur niveau d'aspiration ; plus ces négociateurs ont un niveau d'aspiration élevé, plus ils sont motivés à découvrir un accord mutuellement bénéfique, plus la solution à laquelle arrive la dyade est optimale.

D'autres auteurs estiment, au contraire, que le développement d'accords intégratifs dans les dyades inégales est le fait du négociateur puissant et, plus particulièrement, des objectifs qu'il cherche à atteindre dans la négociation. Serena Chen, Annette Lee-Chai et John Bargh (2001) expliquent que l'interprétation du concept de pouvoir varie en fonction des personnes. Pour certains, le pouvoir est associé mentalement à l'intérêt personnel ; pour d'autres, le pouvoir active des buts pro-sociaux et implique un accroissement de l'attention aux besoins et perspectives des plus faibles. Ces différentes conceptualisations du pouvoir correspondent à ce que Lewicki et ses collègues (2006) nomment le « pouvoir contre » (la recherche de domination) et le « pouvoir avec » (le développement et le partage conjoint du pouvoir). En accord avec ce raisonnement, Chen et ses collaborateurs montrent que l'activation du pouvoir accroît les comportements intéressés, chez les personnes qui lient le pouvoir à l'intérêt personnel, ou les comportements pro-sociaux, chez les personnes qui considèrent le pouvoir comme une responsabilité vis-à-vis des plus faibles. Dans le même ordre d'idées, Qingwang Wei et Xiaolu Luo (2012) ont trouvé que les négociateurs pro-sociaux (plutôt que pro-soi) mettent en place plus de comportements de résolution de problème lorsque le pouvoir est distribué inégalement entre les négociateurs que lorsque le pouvoir est balancé.

Deux chercheuses, Rebecca Wolfe et Kathleen McGinn (2005) ont récemment exploré **la différence entre le pouvoir objectif et le pouvoir perçu**. Dans une étude,

elles montrent que la différence de pouvoir réel entre les négociateurs affecte la distribution des ressources dans la négociation ; les personnes disposant d'alternatives attractives rapportent des niveaux d'aspiration plus élevés, ce qui leur assure un gain individuel plus important. La perception subjective de la distribution du pouvoir, elle, n'influence pas le gain individuel mais bien la capacité des acteurs à découvrir la solution intégrative optimale. Plus les négociateurs de la dyade percevaient que le pouvoir était distribué de façon égale entre les parties, plus ils parvenaient à dégager des accords de haute qualité intégrative. Au-delà de la réalité objective, c'est donc bien la vision subjective que les négociateurs développent sur la distribution du pouvoir qui affectent leur propension à développer des accords optimaux.

Comme ces dernières recherches le suggèrent, le pouvoir est largement une histoire de perception, une conception subjective. Pensez-vous puissant et vous serez sans doute puissant, imaginez-vous faible et vous subirez vraisemblablement l'exploitation d'autrui. Cette conception subjective du pouvoir entraîne deux dérives possibles : croire qu'on a plus de pouvoir que ce dont on dispose réellement et croire qu'on est plus faible que ce que la réalité objective n'indique. La surévaluation subjective du pouvoir est profitable au négociateur puisqu'elle est liée à l'augmentation des aspirations et, par là, à l'accroissement du gain personnel. Elle risque néanmoins d'être néfaste si elle s'accompagne d'une tendance à l'agressivité et au mépris du partenaire d'interaction. Inversement, la sous-évaluation subjective du pouvoir personnel est préjudiciable aux intérêts du négociateur ; elle ne lui permet pas d'atteindre les objectifs auxquels il pourrait prétendre s'il s'autoévaluait correctement. Elle peut toutefois être bénéfique au développement de la relation entre les parties car elle accroît l'utilisation de stratégies d'accommodation

et de résolution de problème qui, comme nous l'avons vu dans la section précédente, transmettent la volonté du négociateur à coopérer pour satisfaire les intérêts du partenaire de négociation.

Deux grandes tâches

Puisque les négociations impliquent tant de la compétition que de la coopération, les tâches auxquelles vont s'atteler les négociateurs sont doubles. D'un côté, chaque partie cherchera à revendiquer sa part du gâteau, à servir les intérêts qui lui sont propres. Cette tâche de revendication nécessitera le déploiement de stratégies d'influence. D'un autre côté, la coopération implique la prise en compte des intérêts de l'adversaire aussi bien que des intérêts collectifs et la mise en place de stratégies créatives.

Influencer

Si je devais détailler tous les moyens dont les êtres humains disposent pour influencer autrui, j'aurais certainement besoin d'écrire un nouveau livre. D'autres que moi ont déjà abordé ces questions avec brio (voir par exemple dans la même collection l'excellent ouvrage d'Olivier Corneille, *Nos préférences sous influence*, 2010). Je me contenterai donc ici de n'aborder que les tactiques qui me semblent les plus pertinentes.

Pour influencer autrui, nous pouvons agir à chacun des trois niveaux qui constituent les attitudes : cognitif, émotionnel ou comportemental. Quand le travail se fait **au niveau cognitif**, le négociateur cherche à modifier les croyances, perceptions et évaluations de son adversaire par rapport à l'environnement. Une des stratégies qui correspond à l'influence cognitive est *la stratégie du*

cadrage. Nous avons déjà abordé la problématique du cadrage au [chapitre 1](#), lorsque nous discutons des visions et des effets d'ancrage, et au [chapitre 4](#), lorsque nous parlons des déterminants de la satisfaction. Lorsqu'il utilise le cadrage, le négociateur cherche à amener son adversaire à entrevoir la situation à partir d'un nouveau point de vue, le plus généralement un point de vue qui l'arrange. Le changement de point de vue modifie la perception de ce qui est envisageable ou non dans la négociation et mène l'adversaire à reconsidérer ses positions et ses demandes. La stratégie de cadrage peut prendre différentes formes :

- *Point de référence* : Offrir à l'adversaire un point de référence à partir duquel il ancrera ses objectifs et limites. Lorsqu'un objet est mis en vente, par exemple, le premier prix proposé par le vendeur agit comme ancrage dans la situation. Les acheteurs ont pourtant parfois l'occasion d'être les premiers à exprimer une offre. C'est ce qui peut se produire dans les brocantes. Être le premier à proposer une offre est un avantage indéniable car cela contraint l'adversaire à s'ajuster par rapport à ce premier ancrage.
- *Gains et pertes* : Nous avons vu au [chapitre 1](#) combien l'interprétation d'une situation comme une perte plutôt que comme un gain influence le comportement subséquent des négociateurs. Les négociateurs qui perçoivent leur position comme une perte prennent plus de risques et se fixent des points d'aspiration plus élevés.
- *Affectif et cognitif* : Les négociations peuvent être présentées comme un processus purement rationnel ou mettre en évidence des éléments d'affectivité. Une étude de Courtney Hunt et Mary Kernan (2005) indique que si le cadrage affectif des négociations augmente l'implication des acteurs ainsi que leurs émotions

positives, il est aussi susceptible de réduire le niveau de confiance et l'utilisation de stratégies coopératives.

- *Tout et parties* : Quand plusieurs points sont à l'ordre des négociations, ils peuvent être discutés soit séparément soit comme un tout. Nous verrons plus loin que le fait de travailler sur une stratégie d'ensemble favorise généralement le développement de solutions optimales. Dans les transactions qui sont souvent d'ordre financier, la présentation des frais agrégés est aussi un avantage. Il est moins pénible d'envisager un prix global que le détail des frais séparés. L'offre globale est également moins discutable. C'est une des raisons qui pousse les concessionnaires automobiles à proposer des voitures full-option (pour un prix, disons, de 15 000 €) plutôt que de présenter à leurs clients le modèle de base (10 000 €) auquel s'ajoute le prix de plusieurs options (1 500 € pour l'autoradio, 1 000 € pour les pneus neige, 500 € pour les vitres électriques, etc.). Le détail du prix des options risque d'entraîner le consommateur à se passer du superflu.
- *Relatif et absolu* : Lorsque les enjeux sont très importants, certains montants peuvent nous paraître dérisoires si on les compare au coût total d'investissement. Ainsi, l'acheteur d'un bien immobilier de 200 000 € peut estimer que faire une concession de 1 500 € sur le prix est peu de chose, relativement au prix total d'achat. Dans l'absolu pourtant, 1 500 € n'est pas une somme négligeable et la conserver lui permettra sans doute de procéder aux travaux de rafraîchissement nécessaires.
- *Court et long terme* : Ce cadrage est lié aux deux précédents. Il implique de considérer les coûts et investissements sur le court ou le long terme. Les publicités utilisent souvent ce type de stratégie : elles vous présentent ce que vous coûte l'achat d'un objet sur une base journalière (2 € tous les jours pendant un

an) plutôt que le prix total que vous aurez à dépenser pour l'acquérir (730 €). Le détail journalier du prix apparaît alors comme à ce point dérisoire qu'il agit comme un incitant à l'achat.

- *Équité et égalité* : La perception de justice est largement subjective et situationnelle. Est-il plus « juste » de diviser les ressources en fonction des investissements produits par chaque partie (la règle de l'équité) ou, étant donné que les parties sont de toute façon dépendantes l'une de l'autre, est-il plus « correct » de distribuer les ressources de façon égale entre tous (la règle de l'égalité) ? Bien souvent, chaque partie poursuit la règle de répartition qui lui est la plus favorable : les parties puissantes et qui ont largement contribué réclament l'équité et les parties plus faibles et dont les contributions ont été moins importantes estiment en toute honnêteté que la répartition égalitaire est plus « juste » (voir [chapitre 10](#)).

La deuxième stratégie cognitive qui peut être employée est basée sur *la persuasion*. Face aux divergences, les gens utilisent fréquemment le discours et l'argumentation pour établir aux yeux de l'adversaire la validité de leurs positions et opinions. L'efficacité du message envoyé à l'adversaire dépend à la fois de la qualité du message (la force des arguments utilisés), de la forme du message (verbal, écrit, graphique, etc.), de la structure du message (son impartialité, la répétition des arguments, la présence de conclusions, etc.), de la personne qui délivre le message (sa crédibilité, son attractivité) et d'éléments contextuels (la présence de distracteurs, les normes en vigueur, etc.). Mais avant tout, et comme nous l'avons souligné au [chapitre 5](#), pour qu'un message atteigne sa portée, il faut que le récepteur du message (ici l'adversaire) soit motivé à l'entendre et en ait les capacités cognitives (pour une revue de question détaillée, voir Petty & Cacioppo, 1986). En cas

de dispute avec nos partenaires, nous avons souvent l'impression que les messages que nous leur envoyons ne sont pas compris ou pas entendus et qu'ils ne parviennent pas à atteindre leur objectif (à savoir, la modification des comportements qui nous paraissent problématiques). Ce peu d'efficacité est notamment dû au caractère émotionnel de la dispute. Les émotions négatives suscitées diminuent non seulement la motivation de nos partenaires à prendre en considération ce que nous leur disons mais également leur capacité mentale de traitement de l'information. La place et le temps me manquent pour parler plus avant des études conduites en psychologie dans le domaine de la persuasion.

À côté des approches cognitives, l'influence se marque aussi **au niveau affectif**. Nous verrons ainsi au [chapitre 7](#) que notre humeur du moment modifie le comportement que nous émettons en négociation et la manière dont nous traitons l'information. Une discussion qui se déroule dans un endroit propice à l'activation d'émotions positives entraîne par exemple davantage de comportements de coopération qu'un environnement agressif ou malsain. Un autre type d'influence passe par ce que l'on appelle *le conditionnement évaluatif*. Dans le conditionnement évaluatif, l'évaluation positive ou négative d'un stimulus est transférée sur un stimulus de valence neutre qui lui est associé (pour une revue de question, voir Corneille, 2010, [chapitre 3](#)). Cette technique est utilisée avec succès dans les publicités. Pour vous en rendre compte, baladez-vous quelques instants au Salon de l'Automobile et comptez le nombre de créatures de rêves qui se pavanent à proximité des voitures que l'on cherche à vous vendre. L'objectif poursuivi par les négociants est le transfert de l'attractivité de ces demoiselles sur l'objet exposé, une forme de conditionnement évaluatif. Une voiture qui, au départ, n'avait que peu attiré votre attention et pour laquelle vous

ne ressentiez aucune émotion particulière, devient ainsi un objet de convoitise.

Les évaluations que nous formons sont aussi influencées par les réactions de nos interlocuteurs. *Le regard*, en particulier, est un puissant déterminant de nos préférences. Dans une étude déjà ancienne, Chris Kleinke, Richard Staneski, et Dale Berger (1975) ont fait subir un entretien à des participants. L'entretien était mené par une femme qui les fixait en permanence, par intermittence ou jamais. Les résultats de l'étude indiquent que les individus réagissent mal à un interlocuteur qui ne les regarde pas : ils l'évaluent négativement, lui répondent brièvement et choisissent de s'asseoir à une distance plus importante de lui. Des études plus récentes ont confirmé cet effet. Les personnes qui cherchent le contact visuel sont perçues comme étant plus attractives et dignes de confiance que les personnes au regard évitant (Mason, Tatkow, & Macrae, 2005). Le regard qu'autrui porte sur les objets qui nous entourent modifie également la valeur que nous accordons à ces objets ; les objets regardés par nos interlocuteurs sont plus appréciés que les objets non regardés (Bayliss, Paul, Cannon, & Tripper, 2006). C'est particulièrement le cas si l'objet attire l'attention d'une personne de confiance (King, Rowe, Leonards, 2011). L'attention que portera un négociateur à son interlocuteur ainsi que l'attention qu'il portera aux différents thèmes de la discussion influencera donc considérablement les évaluations auxquelles l'interlocuteur aboutira tant sur la personne de son adversaire que sur les objets de négociation.

Troisième élément, nous sommes influencés par **les comportements** que nous émettons. L'exemple le plus classique dans ce domaine est *l'effet pied-dans-la-porte* (pour une revue de question, voir Burger, 1999). Cette technique consiste à amener l'interlocuteur à accepter une requête peu coûteuse en vue d'obtenir son adhésion à une

requête subséquente plus importante. L'inverse du pied-dans-la-porte est *la-porte-dans-la-figure* : une demande exagérée destinée à être refusée pour accroître l'acceptation à une demande suivante plus raisonnable. Alice Tybout (1986) a comparé ces deux techniques et conclut que le pied-dans-la-porte est plus efficace à la réalisation des objectifs poursuivis que la technique inverse.

À un niveau plus global, les approches de l'influence par le comportement reposent sur la théorie de la dissonance cognitive développée par Festinger en 1957. Pour cet auteur, les individus sont fondamentalement motivés à percevoir une cohérence logique entre leurs croyances et leurs actes. Tout acte émis qui contredit une croyance importante aux yeux de la personne provoque un malaise, une anxiété, que l'individu cherche alors à réduire, soit en modifiant ses croyances, soit en modifiant son comportement. Comme les croyances sont plus facilement malléables que les comportements, les individus optent souvent pour la consistance comportementale au détriment de la consistance cognitive (pour une présentation globale, voir Corneille, 2010, [chapitre 5](#)). Amenez un négociateur à émettre un comportement coopératif et probablement celui-ci collaborera tout au long de la discussion. Provoquez l'agressivité et la compétition et vous accroîtrez le risque d'engagement et d'escalade dans le conflit.

Jusqu'ici, nous avons essentiellement traité des tactiques d'influence douces et considérées comme appropriées à être utilisées dans le cadre des négociations. **D'autres stratégies sont nettement plus agressives et révèlent** souvent une conception strictement compétitive ou distributive du processus de négociation. En plus d'être éthiquement discutables, ces dernières stratégies sont dangereuses : en offensant l'adversaire, elles mettent en péril la relation et promeuvent de façon substantielle

l'escalade des conflits ou l'avortement pur et simple du processus de négociation. Je vous présente un panel non exhaustif de ces stratégies dans le [Tableau 5](#), non pour vous encourager à les utiliser mais pour vous permettre de les repérer dans le comportement de votre adversaire.

Bon flic/Mauvais flic

Inspirée des séries policières télévisées, cette stratégie s'utilise dans des équipes de minimum deux négociateurs. Un négociateur joue le rôle du « bon flic » sympathique alors que le deuxième endosse le rôle du mauvais flic. Cette stratégie ne fonctionne que si l'adversaire est confronté au mauvais flic d'abord avant de rencontrer le bon flic. Susan Brodt et Marla Tuchinsky (2000) ont, entre autres, montré que dans cette configuration, le bon flic bénéficie d'un effet de contraste par rapport à son coéquipier ; effet de contraste qui augmente alors la propension de l'adversaire à accepter les conditions avancées par l'équipe de négociateurs.

Première offre sur-exagérée

Cette tactique découle des stratégies plus générales du cadrage. Le négociateur entame la négociation en proposant une offre à ce point exagérée qu'il sait par avance qu'elle ne peut qu'être vivement rejetée. La fonctionnalité d'une telle tactique repose sur sa capacité à modifier la perception que l'adversaire se fait de la situation, l'amener à diminuer ses aspirations dans une direction favorable au négociateur. Le risque d'une telle tactique est qu'elle peut pousser l'adversaire à l'abandon s'il considère que, dans de

telles circonstances, la négociation est de toute façon vouée à l'échec.

L'épouvantail et la fausse représentation des intérêts

Avec la tactique de l'épouvantail, le négociateur prétend à son adversaire qu'un thème de négociation l'intéresse particulièrement, alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Plus tard, lorsque les intérêts réels du négociateur viennent à être discutés, il fait miroiter à son adversaire une concession substantielle sur l'épouvantail, ce qui le place en bonne position pour obtenir de lui une concession également substantielle sur les sujets qui l'intéressent le plus. Cette tactique repose largement sur le mensonge et la fausse représentation des intérêts et, si elle vient à être repérée par l'adversaire, peut être fortement dommageable à la relation. O'Connor et Carnevale (1997) ont trouvé dans une étude en laboratoire que près de 28 % des participants utilisent l'une ou l'autre forme de fausse représentation. La fausse représentation par commission implique que les négociateurs mentent sciemment sur les intérêts qu'ils poursuivent. La fausse représentation par omission se produit lorsque le négociateur omet de préciser quels sont les objectifs qu'il poursuit réellement. De telles tactiques sont généralement employées par les négociateurs motivés par l'accroissement de leurs gains individuels.

La gourmandise

Après de longues et difficiles tractations qui sont sur le point d'aboutir, le négociateur gourmand réclame une

petite concession à son adversaire sur un sujet qui n'a pas encore été abordé pendant la négociation. Cette demande est à ce point dérisoire par rapport aux enjeux que l'adversaire se voit contraint et forcé de l'accepter. Cette tactique est généralement mal ressentie par l'adversaire qui développe une impression négative du négociateur ; celui-ci n'ayant pas eu l'honnêteté d'aborder pendant la négociation tous les sujets de discussion possibles et ayant attendu l'aboutissement de l'accord pour réclamer davantage.

La poule mouillée

La technique de la poule mouillée repose sur un ultimatum extrêmement menaçant aux yeux de l'adversaire. La menace ainsi proférée est destinée à produire une peur à ce point importante qu'elle contraint l'adversaire à accepter les conditions du négociateur. Lewicki et ses collègues donnent à ce titre l'exemple d'une entreprise qui négocie avec des syndicats et qui menace de se déclarer en faillite si les termes de l'accord qu'elle propose ne sont pas acceptés.

L'agressivité excessive

L'attaque systématique des positions de l'adversaire et l'intransigeance absolue dans les revendications qui sont exprimées. Poussée à l'extrême, l'agressivité excessive coupe court à toute négociation puisque, par définition, une négociation implique un mouvement par rapport aux positions de départ.

Le surplus d'informations

Cette stratégie consiste à noyer l'adversaire sous un flot excessif d'information. Elle repose sur deux principes. Le premier est d'empêcher l'adversaire de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Le deuxième consiste à réduire sa capacité de traitement de l'information ; l'être humain étant limité quant au nombre d'informations qu'il est capable de traiter en simultané (voir chapitre 5).

Tableau 5

Les grands moyens. Inspiré de Lewicki, Saunders et Barry, 2006

À la découverte de solutions créatives

À plusieurs reprises au cours de ce livre, j'ai défendu l'idée que les motivations des négociateurs n'étaient pas nécessairement liées au seul accroissement du gain financier et qu'il importait de chercher à satisfaire non pas les demandes qui étaient formulées (les positions) mais aussi et surtout les motivations sous-jacentes (les intérêts) qui étaient à la base de ces demandes. Dans ce cadre, j'ai insisté sur l'importance des informations récoltées et partagées entre les adversaires. Un négociateur incapable de comprendre les motivations de son adversaire est, par définition, un négociateur qui est incapable d'y satisfaire. Un moyen efficace de prendre connaissance des motivations sous-jacentes est le questionnement et en particulier l'utilisation du « pourquoi ? » Le deuxième élément d'importance dans la recherche de solutions optimales relève de la capacité à comprendre qu'il existe souvent plus d'un seul objectif en jeu et que les parties en discussion ne partagent pas forcément toutes les mêmes objectifs. C'est à

partir de ces constatations que **la tactique d'échange de bons procédés** (logrolling, en anglais) peut se déployer.

Pour pratiquer l'échange de bons procédés, il faut plusieurs conditions. Premièrement, plusieurs thématiques doivent être à l'ordre des discussions. Dans une transaction financière, les négociateurs peuvent discuter du prix de vente, du délai de paiement, des modalités de paiement, et de bien d'autres choses encore. Dans la gestion d'un divorce, les ex-conjoints doivent s'accorder sur la garde des enfants, le partage des biens ou le règlement d'éventuelles dettes et autres pensions. Deuxièmement, les priorités des partenaires sur chacun des thèmes de discussion doivent, au moins sensiblement, différer. Le vendeur peut essentiellement vouloir s'assurer d'un bon revenu financier alors que l'acheteur peut être plus largement préoccupé par les échéances de paiement ou la possibilité de contracter un emprunt. Monsieur peut vouloir assurer la garde partagée des enfants et Madame la conservation du domicile conjugal dans lequel elle a tant investi. Troisièmement, les partenaires doivent être capables d'identifier cette divergence de priorités. Pour ce faire, il est important qu'ils communiquent aussi ouvertement que possible au sujet de leurs motivations respectives. La découverte de la divergence des priorités ne peut se produire que si les négociateurs discutent de toutes les thématiques en parallèle plutôt que de manière successive. Si vendeur et acheteur s'accordent sur un prix avant d'aborder les modalités de paiement ou si Madame et Monsieur s'entendent sur le partage de la garde des enfants avant d'entamer les discussions sur la distribution de biens, ils n'auront aucune possibilité de se rendre compte que les priorités des parties divergent.

Une fois ces trois conditions remplies, les négociateurs peuvent mettre en place l'échange de bons procédés. Celui-ci consiste en la pleine satisfaction des intérêts prioritaires

de chacun associée à des concessions importantes sur les thématiques de discussion de moindre intérêt. Le vendeur obtiendra donc un prix substantiel pour son bien tout en permettant à l'acheteur d'étalonner ses paiements dans le temps ou en lui donnant l'occasion de contracter un crédit ; Monsieur se verra accorder la garde partagée des enfants et, en échange, permettra à Madame de conserver la jouissance du domicile.

Sur papier, l'échange de bons procédés paraît assez simple. Il se retrouve pourtant face à de nombreux obstacles. D'abord parce qu'il n'est pas psychologiquement aisé de renoncer totalement à l'obtention d'un gain sur une thématique. Faire des concessions est envisageable, céder totalement est beaucoup plus problématique. Un tel comportement, même s'il est objectivement plus avantageux, s'accompagne d'un sentiment de perte et nous savons combien les êtres humains sont aversifs à la perte. Ilana Ritov et Simone Moran (2008) ont, par exemple, montré que les négociateurs résistent à émettre des offres qui excèdent les demandes de leur adversaire même lorsque de telles offres leur assurent un résultat final plus avantageux et que cette résistance s'explique par le sentiment de perte qu'ils éprouvent à offrir plus que ce que l'adversaire ne demande. Ensuite, parce qu'à côté des thématiques compatibles (les thématiques où les priorités des parties divergent), il existe aussi souvent des thématiques qui sont, elles, dites incompatibles (des thématiques qui occupent une position élevée dans les priorités de toutes les parties). C'est la nature mixte des négociations que nous avons déjà auparavant évoquée (Schelling, 1960/1980). Enfin, pour mettre en place l'échange de bons procédés, les négociateurs doivent résister aux différents biais de perception (comme le biais de somme nulle qui occulte la compatibilité des intérêts) et à la tendance à traiter les sous-thématiques séparément et

à leur appliquer la stratégie du juste milieu (compromis). Concernant ce dernier point, Jeffrey Polzer et Margaret Neale (1995) ont montré que l'activation de buts super-ordonnés (focaliser les négociateurs sur le résultat total à atteindre indépendamment des thématiques) plutôt que spécifiques (focaliser les négociateurs sur les différents résultats à atteindre à l'intérieur de chacune des thématiques) favorise le résultat conjoint en augmentant l'utilisation de l'échange de bons procédés par rapport à la discussion séquentielle des sous-thématiques. D'autres recherches confirment qu'un traitement global plutôt qu'analytique est propice au développement de solutions créatives (Förster, Friedman, & Liberman, 2004) et ce, même lorsque les négociateurs font face à un obstacle (de Dreu, Giacomantonio, Shalvi, & Sligte, 2009).

Simone Moran et Ilana Ritov (2002) ont analysé les réactions de négociateurs naïfs aux stratégies déployées par leur adversaire à l'entame des négociations. Dans leurs études, la moitié des participants étaient confrontés à une offre initiale basée sur l'échange de bons procédés (fermeté de l'adversaire sur ses priorités et larges concessions sur les thématiques moins importantes) alors que l'autre moitié recevait une première offre basée sur la technique du compromis (des concessions moyennes sur l'ensemble des thématiques). Les résultats de leurs études confirment l'hypothèse que l'échange de bons procédés augmente significativement la valeur des résultats conjoints des deux négociateurs ainsi que la valeur du résultat individuel du négociateur ayant émis la première offre. Par contre, et contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, les offres initiales basées sur l'échange de bons procédés ne sont pas perçues plus positivement par les récepteurs de ces offres que les offres initiales de compromis. L'échange de bons procédés n'augmente pas non plus la compréhension de la structure de la tâche en termes d'intérêts mutuels (les

négociateurs continuent à percevoir la négociation comme une situation à somme nulle). Ce qui permet à l'échange de bons procédés d'accroître les résultats conjoints n'est autre que le bon vieux phénomène d'ancrage. Au travers de cette tactique, l'ancrage de la discussion à l'intérieur de chacune des sous-thématiques est déplacé par rapport à la stratégie du compromis et c'est ce déplacement de l'ancrage qui explique le gain supérieur engendré plutôt que la mise en place de stratégies de coopération plus efficaces. Leigh Thompson (1990) note toutefois que si l'identification des thématiques compatibles reste un problème, l'utilisation de la stratégie d'échange de bons procédés augmente avec l'expérience, ce qui explique pourquoi les négociateurs les plus expérimentés obtiennent des résultats supérieurs à leurs adversaires plus naïfs.

À côté de l'échange de bons procédés, les auteurs ont proposé quatre autres types de mécanismes pour augmenter les bénéfices conjoints des parties (Pruitt, 1981; Rubin, Pruitt, & Kim, 1994). La tactique la plus proche de l'échange de bons procédés est **la stratégie du pontage**. Dans le pontage, l'échange de priorité entre les parties ne se fait pas directement sur les thématiques en jeu à la table des négociations mais bien sur les motivations sous-jacentes. Le pontage nécessite une pleine reformulation du problème et l'invention de solutions qui remplissent parfaitement les besoins de toutes les parties. Le pontage peut impliquer la reformulation complète des thématiques de discussion (contrairement à l'échange de bons procédés) : ce qui importe, c'est de répondre aux besoins des parties même si cela signifie de modifier les thèmes de discussion (Loewenstein, Howell, & Brett, 2010). Aussi séduisante qu'elle soit, la solution du pontage est souvent difficile à mettre en œuvre dans la réalité. Dans une analyse des accords de Dayton portant sur la fin des combats interethniques en Bosnie-Herzégovine, Nimet Beriker-Atiyas

et Tijen Demirel-Pegg (2000) notent que plutôt que de satisfaire l'ensemble des intérêts des parties, la solution du pontage se contente souvent de remplir les intérêts principaux.

Les troisième et quatrième techniques ont ceci en commun qu'elles sont proposées pour compenser les pertes qu'une partie subit lorsqu'elle accepte un accord qui ne lui est pas entièrement favorable. Avec **la tactique de diminution des coûts**, un négociateur obtient ce qu'il désire et compense son adversaire en minimisant les coûts que l'acceptation de l'accord implique pour lui. Imaginez que vous discutiez avec votre femme de la possibilité de déménager à la campagne. Cette perspective vous enchante mais laisse votre femme assez sceptique. Le déménagement impliquera pour elle de longs et pénibles déplacements quotidiens jusqu'à son lieu de travail. Une manière de lui faire accepter votre proposition, tout en minimisant les coûts que ce déménagement implique pour elle, serait de choisir une maison toute proche d'une gare plutôt qu'une vieille ferme perdue au milieu des champs. Votre femme pourrait ainsi rejoindre directement son entreprise sans avoir à subir les sempiternels embouteillages matinaux qui encombrent l'accès à la ville. L'autre stratégie utilise **des compensations non spécifiques**. À l'inverse de la réduction des coûts associés, les compensations offertes ici n'ont aucun lien direct avec la thématique des discussions en cours. Vous vous êtes toujours opposé à l'idée d'accompagner votre femme tous les dimanches chez sa mère pour manger la tarte hebdomadaire ? Une telle compensation de votre part la déciderait peut-être à accepter le déménagement. Si cette compensation ne résout rien à son problème de trajet quotidien, elle est suffisamment attractive à ses yeux pour lui permettre de céder à votre désir de déménagement en y trouvant son compte.

Enfin, la dernière technique part du constat que beaucoup de négociations commencent sur la base d'un déficit de ressources, ce qui empêche les parties de satisfaire leurs intérêts respectifs. **La stratégie d'accroissement des ressources** propose d'injecter des ressources dans le problème, d'étendre le gâteau, pour se donner davantage de marge de manœuvre et ainsi obtenir une solution mutuellement satisfaisante. Tout autant que les autres tactiques, cette stratégie nécessite de bien connaître les intérêts sous-jacents des partenaires de la négociation. Derrière votre demande de déménagement se cache peut-être simplement le désir de disposer d'un jardin. Vous resteriez bien en ville, mais vous n'avez pas trouvé à ce jour un bien immobilier qui corresponde à ce que vous cherchiez. Accroître les ressources dans ce cas signifie injecter du temps, de l'argent et/ou de l'énergie dans votre quête immobilière. En y passant plus de temps, en cherchant avec plus d'assiduité ou en révisant tout simplement votre budget à la hausse, peut-être trouverez-vous la perle tant convoitée qui remplira vos désirs tout en respectant ceux de votre conjoint.

Pour Beriker-Atyias et Demirel-Pegg (2000), les différentes tactiques intégratives proposées ci-dessus ne sont pas mutuellement exclusives : il arrive souvent que l'accord trouvé sur une seule et même thématique inclue un mélange de différentes techniques. Toujours dans les accords de Dayton, ces auteurs montrent, par exemple, que dans la discussion portant sur Sarajevo, tant la diminution des coûts associés que des compensations non spécifiques furent utilisées pour compenser les pertes subies par les Serbes de Bosnie.

En somme, les négociateurs vont souvent devoir compter sur **leur créativité** pour développer des solutions mutuellement satisfaisantes. La bonne nouvelle est qu'il

suffit qu'une seule des deux parties montre des compétences en créativité pour que tout le monde puisse en profiter (Kurtzberg, 1998). La plupart des techniques de résolution de problèmes reposent sur l'introduction faite par Fisher et Ury (1981) de la négociation raisonnée (ou intégrative). Avec ces techniques, l'accent est mis sur la production d'options possibles plutôt que sur la recherche d'une seule solution satisfaisante. Plus le nombre d'options est élevé et plus les options sont variées, plus grandes sont les chances de voir apparaître un accord mutuellement bénéfique (Johnson & Johnson, 2003). Fisher et Ury insistent, par ailleurs, sur l'utilisation de critères objectifs dans l'évaluation des différentes options proposées. La valeur de chaque option se doit d'être justifiée à l'aide de faits, principes ou standards communs. Comme exemple de critères objectifs, on relève les coûts objectifs, l'efficacité, les précédents, les standards moraux ou professionnels, les règles et lois. Les techniques de résolution de problème ont toutes comme socle le développement d'interactions positives caractérisées par l'ouverture et l'honnêteté, la prise de perspective du point de vue d'autrui, la confiance, la reconnaissance de la légitimité des intérêts d'autrui et l'engagement dans la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes (Johnson & Johnson, 2003).

LES STRATÉGIES ET TACTIQUES EN PRATIQUE...

Motivations, États d'esprits et Stratégies

Les négociations sont des situations à motivations mixtes où coopération et compétition coexistent. La compétition résulte d'une centration sur le Soi alors que la coopération implique une centration sur l'Autre. Le croisement des préoccupations liées au Soi et des préoccupations liées à l'Autre déterminent 5 grandes stratégies de gestion des conflits. Soyez versatile dans

vosre approche des conflits. Apprenez à analyser correctement les situations pour déterminer la stratégie de gestion des conflits la plus appropriée.

- *Imposez* votre point de vue lorsque vos enjeux sont importants et que la relation à l'autre ne compte pas. Vous pouvez également choisir l'imposition dans d'autres circonstances : quand il faut prendre une décision dans l'urgence, quand la personne qui vous fait face manque de compétences, quand une action impopulaire est requise, quand les décisions de la partie adverse peuvent vous coûter cher.
- *Accommodez-vous* lorsque la relation avec l'autre est plus importante pour vous que les enjeux de la discussion. L'accommodation est aussi une bonne stratégie dans les relations à long terme où chaque partenaire est amené à « gagner » à certains moments et à « perdre » à d'autres. Cela reflète une relation qui est équilibrée. L'accommodation est également utile si vous n'êtes pas certain d'avoir raison, que les enjeux semblent particulièrement importants pour l'adversaire ou que la confrontation vous coûtera plus cher que les bénéfices que vous pourriez en tirer.
- Cherchez à mettre en place des stratégies de *résolution des problèmes* lorsque vos enjeux autant que votre interlocuteur sont importants à vos yeux. Cette stratégie est également de mise face aux problèmes très complexes ou quand des ressources en provenance des deux parties sont nécessaires pour atteindre un objectif. Attention cependant, la résolution de problème est coûteuse en termes d'énergie et nécessite beaucoup de temps.
- *Évitez* le conflit dans les situations sans importance : quand ni la relation à l'autre, ni les enjeux ne sont essentiels. Si l'évitement peut

apparaître comme une « non-stratégie », il peut cependant être utile dans les conflits intenses, lorsqu'une période de refroidissement est nécessaire.

- Optez pour *le compromis* lorsque enjeux et relations n'ont qu'une importance modérée mais également lorsque les objectifs poursuivis par les deux parties sont mutuellement exclusifs. N'oubliez pas, cependant, qu'en utilisant le compromis, aucune des parties ne sortira réellement satisfaite de la négociation et qu'à long terme cette stratégie risque d'engendrer ressentiments et frustration.

Les variables qui modulent le comportement

À côté des motivations, le comportement des négociateurs varie également en fonction de qui ils sont (les facteurs individuels) et des situations dans lesquelles ils se trouvent (les facteurs contextuels).

La personnalité du négociateur

Si les compétences en négociation ne sont pas forcément innées et qu'il est possible de les acquérir au travers de ses expériences ou de son éducation, certaines personnes semblent néanmoins les maîtriser mieux que d'autres. Sachez cependant que plus vous penserez que ces compétences sont stables et difficiles à acquérir, moins bons seront vos résultats en négociation. Ayez donc confiance dans vos capacités d'apprentissage.

Les individus varient quant à leur orientation à la valeur sociale. Les pro-soi focalisent sur leur intérêt personnel et sont généralement plus compétitifs que les pro-sociaux pour qui autrui est au moins aussi important que soi. Apprenez à reconnaître votre propre style.

Sachez aussi que lorsque les deux négociateurs sont pro-sociaux, les résultats qu'ils obtiennent surclassent les résultats obtenus par les dyades de négociateurs pro-soi. Si vous êtes pro-social et que vous faites face à une personne pro-soi, pas de panique : la présence d'un seul négociateur pro-social est suffisante pour accroître le résultat cumulé des deux partenaires. Faites cependant attention que ce résultat cumulé ne soit pas le reflet d'une augmentation des bénéfices pour votre adversaire à vos dépens. Trop de considérations pour l'autre ou trop d'anxiété par rapport à la relation n'amène jamais rien de bon.

Le pouvoir des négociateurs

Le pouvoir est un potentiel d'influence. Il peut découler de plusieurs sources : de l'information dont vous disposez, des attributs personnels comme le charisme, de la position que vous occupez dans un système, de vos relations ou du contexte particulier dans lequel se déroule la négociation.

Rappelez-vous que les gens agissent en fonction des rôles qu'ils occupent. N'ayez pas la faiblesse de croire que vos comportements seront les mêmes en situation de faiblesse qu'en situation de pouvoir.

Les individus qui manquent de pouvoir passent plus de temps à rechercher de l'information et la traitent plus en profondeur. Étant donné l'importance de l'information en négociation, la moindre motivation des gens de pouvoir à chercher et à traiter l'information risque de leur être préjudiciable. En somme, même lorsque vous êtes puissant, ne baissez jamais la garde et restez toujours attentif ! Ceci étant, le pouvoir est également associé à des demandes et revendications plus importantes. Or, nous le savons, le processus d'ancrage fait que plus on demande, plus on obtient.

N'oubliez pas que le pouvoir est une question de perception : Pensez-vous puissant et vous serez puissant, imaginez-vous faible et vous subirez l'exploitation d'autrui.

Deux grandes tâches

Influencer

On peut influencer autrui à trois niveaux : cognitif, affectif et comportemental.

Le cadrage est la principale stratégie cognitive. Utilisez les différentes formes de cadrage proposées aux pages 203 - 205 pour modifier les perceptions de votre adversaire et l'amener à reconsidérer ses positions et demandes.

La persuasion est également une stratégie cognitive. Utilisez les techniques de persuasion lorsque vos arguments sont forts et que votre adversaire est attentif à vos remarques. Faites bien attention à la façon dont vous déployez vos arguments. Un discours bien construit et logique a généralement plus de poids.

Évitez l'utilisation des stratégies agressives. En plus d'être éthiquement discutables, elles détruisent la relation et provoquent l'escalade du conflit.

À la découverte de solutions créatives

La question qui doit à tout moment vous tarauder, c'est « pourquoi ? » Pourquoi émettez-vous telle revendication ? Pourquoi votre adversaire insiste-t-il tellement sur ce point ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Répondre au pourquoi, c'est s'offrir l'opportunité de découvrir les motivations réelles des parties et d'expliquer leur comportement. C'est aussi se donner l'occasion d'explorer des solutions plus créatives.

Lorsque plusieurs sujets sont sur la table et que les parties divergent quant à l'importance qu'elles donnent à chaque sujet, pratiquez l'échange de bons procédés : faire des concessions substantielles sur les enjeux importants aux yeux de l'autre vous permettra de demander des concessions de même ampleur sur les enjeux qui sont au centre de vos préoccupations.

Lorsque l'échange de bons procédés n'est pas applicable, pensez aux autres stratégies : la réduction des coûts, les compensations non spécifiques et l'accroissement des ressources. N'hésitez pas non plus à combiner ces différentes stratégies les unes avec les autres. Déployez votre créativité : c'est la meilleure chance qu'il vous est donné d'obtenir une solution qui soit mutuellement satisfaisante ; une solution qui répond à vos préoccupations tout en préservant la relation à l'autre.

Chapitre 7

Émotions

« Une théorie du comportement interpersonnel est incomplète si elle ne prend pas en compte les états émotionnels de ses acteurs » (Bierhoff, 1988, p. 167). Après plusieurs décennies dédiées à la recherche sur les déterminants cognitifs du comportement en négociation, les scientifiques ont enfin commencé à se pencher sur la question des émotions. Les émotions agissent à plusieurs niveaux. Dans ce chapitre, nous explorerons tout d'abord les conséquences intrapersonnelles des émotions ; leurs effets sur le comportement du négociateur qui les ressent. Dans un deuxième temps, nous envisagerons les émotions dans leurs aspects interpersonnels ; leurs effets sur le comportement de l'adversaire du négociateur qui ressent et exprime ses émotions. Face à l'importance des effets émotionnels pour le déroulement de la négociation, nous discuterons ensuite les stratégies qu'ont les négociateurs à leur disposition pour gérer plutôt que subir les émotions en négociation. Dans ce cadre, nous parlerons de différentes techniques de régulation émotionnelle comme la réévaluation cognitive, la suppression expressive et la simulation émotionnelle. Ensuite, nous ferons un petit détour pour nous intéresser à un concept assez récent en psychologie : l'intelligence émotionnelle ; la capacité qu'ont ou non les individus à analyser, comprendre et

réguler leurs propres émotions et celles de leur partenaire. Enfin, nous discuterons des croyances typiquement associées aux émotions. Parmi ces croyances, une attention particulière sera portée à cette croyance largement partagée selon laquelle une colère exprimée (plutôt que refoulée) est salutaire tant pour le bien-être des individus que pour le développement positif de sa relation avec autrui.

Les théories des affects distinguent les humeurs des états émotionnels. On dit des émotions qu'elles sont différenciées et des humeurs qu'elles sont indifférenciées pour faire référence au fait que les émotions présentent une forte intensité, qu'elles sont spécifiques et qu'elles peuvent être liées à un antécédent ou une cause aisément identifiable là où les humeurs sont plus diluées, de moindre intensité et moins facilement associables à une cause précise (Forgas, 1992). En plus de l'intensité, les expériences affectives varient en termes de valence : certaines ont une tonalité positive, d'autres une tonalité négative. En ce qui concerne les émotions, le découpage est encore plus précis puisqu'on distingue la joie de l'apaisement ou la colère de la tristesse et de la peur. Enfin, on parle d'émotions primaires en référence aux émotions les plus primitives communes avec d'autres espèces animales (la joie, la peur, la colère, le dégoût, la tristesse et la surprise) et d'émotions secondaires lorsqu'on parle des émotions évoluées ressenties principalement par les êtres humains (par ex., la honte, la culpabilité, la compassion ; Demoulin, Leyens, Paladino, Rodriguez, Rodriguez, & Dovidio, 2004).

L'intérêt pour les affects en négociation est assez récent et est apparu après des décennies de recherches consacrées aux processus cognitifs et motivationnels. Bruce Barry et Richard Oliver (1996) furent parmi les premiers à

proposer un modèle précisant le rôle des affects en négociation. Pour ces auteurs, les affects agissent à trois moments. En prénégoiation, ils interviennent dans le choix de l'opposant, ils permettent de formuler des attentes et ils prédisposent les individus à entrer ou non en négociation. Pendant la négociation, ils déterminent les offres et contre-offres, les stratégies adoptées, l'ampleur des concessions et le comportement de l'adversaire, le tout influant sur l'accord final et les gains engrangés. Enfin, au bout du processus, les affects sont liés au sentiment de satisfaction, au désir d'interactions futures avec le partenaire et à la mise en place de nouveaux comportements. Dans cette section, nous nous limiterons à étudier l'impact des émotions pendant le processus de négociation. Notez cependant que les effets post-négociation des émotions ont déjà été abordés dans le [chapitre 4](#) qui traitait de la satisfaction. Nous allons d'abord tenter d'en apprendre plus sur l'impact des émotions ressenties par un négociateur sur son propre comportement (les effets intra-personnels) avant d'explorer l'influence des émotions ressenties et exprimées par un négociateur sur le comportement de son adversaire (les effets interpersonnels).

Effets intra-personnels des émotions

Les émotions sont de puissants déterminants du comportement. Les théories contemporaines proposent, par exemple, une conception tripartite des attitudes où la composante cognitive (les cognitions et les croyances) active des émotions spécifiques qui, à leur tour, prédisposent l'individu à émettre des comportements particuliers. Ainsi, face à un serpent, je vais penser que celui-ci est dangereux, ce qui suscitera en moi une émotion de peur et la peur orientera mon comportement vers la fuite.

Nous ne sommes pas toujours bien conscients des effets de nos affects sur la façon dont nous abordons la réalité qui nous entoure. C'est particulièrement vrai pour les humeurs diffuses qui nous habitent et que nous avons parfois bien du mal à définir. C'est également vrai pour les émotions qu'on appelle incidentelles ; ces émotions créées par un événement x et qui contaminent l'évaluation et la réaction à un événement y indépendant. La joie ressentie après avoir trouvé de l'argent par terre (événement x), par exemple, augmente substantiellement les comportements pro-sociaux et d'aide requis dans des interactions subséquentes (événement y, Levin & Isen, 1975).

Les affects sont fondamentaux en cours de négociation pour plusieurs raisons. D'abord, ils conditionnent les processus cognitifs de jugement et de traitement de l'information. Ensuite, ils déterminent le type de comportement des acteurs. Enfin, ils jouent un rôle considérable dans le développement positif ou négatif des relations entre les parties. Je me centrerai dans cette section sur les conséquences cognitives et comportementales des émotions, reportant la discussion des conséquences relationnelles à la section suivante, lorsque nous examinerons les effets interpersonnels des émotions.

Conséquences cognitives

Les affects que nous ressentons nous informent de nos états internes et nous servent à interpréter l'environnement. Cette perspective des affects comme éléments d'information donne vie à ce qu'on appelle **l'effet de congruence d'humeur** : lorsque nous devons évaluer notre attirance par rapport à un objet, nous émettons des jugements qui sont congruents avec nos humeurs. En négociation, les négociateurs vont par exemple percevoir

les arguments avancés par la partie adverse comme étant plus positifs s'ils sont de bonne humeur que s'ils sont d'humeur maussade. Pour Norbert Schwarz et Gerald Clore (2007), l'effet de congruence des humeurs ne se manifeste que sous la condition expresse que les individus perçoivent l'humeur comme une source d'information plausible ; ils disparaissent lorsque l'humeur est attribuée à une source externe à l'événement que les individus sont en train de juger. Dans un sondage téléphonique, des participants étaient invités à rapporter leur degré de satisfaction dans la vie et l'on s'arrangeait pour les joindre soit par jour de pluie, soit par beau temps. En accord avec l'hypothèse de congruence d'humeur, les gens se sont déclarés généralement plus satisfaits de leur vie quand il faisait beau que quand il pleuvait. L'effet de congruence disparaissait néanmoins lorsque l'attention des personnes était dirigée vers la météo du jour ; dans ce cas, les individus corrigeaient leurs jugements et le degré de satisfaction dans la vie n'était plus déterminé par le temps qu'il faisait, par l'humeur du moment (Schwarz & Clore, 1983).

L'effet de congruence d'humeur peut aussi être observé avec des émotions plus spécifiques, même s'il est moins systématique. Comme évoqué plus haut, contrairement aux humeurs qui sont diffuses, les émotions représentent des réactions spécifiques à des événements particuliers. En ce sens, le pouvoir informatif des émotions, et donc l'effet de congruence, est généralement limité à l'événement qui a causé leur apparition. Deuxièmement, les émotions sont plus variées que les humeurs et sont associées à des réponses comportementales plus précises. La colère, la peur, la tristesse et la culpabilité, par exemple, sont toutes des émotions négatives bien qu'elles découlent de causes bien différentes et produisent des réactions tout aussi différenciées. Phoebe Ellsworth et Craig Smith (1988) ont demandé à des participants de rappeler des expériences

peu plaisantes de leur passé et de rapporter ce qu'ils pensaient en être les causes et les émotions qu'ils avaient ressenties. Les résultats montrent que le ressenti émotionnel diffère en fonction de la cause perçue du mal-être. Lorsqu'autrui est jugé comme la principale cause de l'expérience négative, les individus ressentent de la colère. Quand l'expérience négative est causée par des événements indépendants de la volonté humaine, les individus éprouvent de la tristesse. Enfin, si les individus se perçoivent comme responsables de l'occurrence de l'événement négatif, ils ressentent de la culpabilité.

Sur base de ces résultats et en accord avec l'hypothèse de congruence d'humeur, Dacher Keltner, Phoebe Ellsworth et Kari Edwards (1993) ont proposé que les émotions spécifiques ressenties par les individus influencent l'interprétation qu'ils se feraient des événements qui se produisent dans leur environnement. Dans une de leurs études, ces auteurs ont induit leurs participants à ressentir de la colère, de la tristesse ou aucune émotion. Une histoire leur était ensuite présentée dans laquelle une expérience négative est vécue par le protagoniste, expérience négative dont les causes étaient délibérément ambiguës. Les participants étaient invités à estimer la mesure dans laquelle l'expérience négative était le fruit du comportement d'autrui ou la résultante de circonstances indépendantes de la volonté humaine. Comme l'illustre la [Figure 11](#), les interprétations des situations ambiguës diffèrent largement en fonction des émotions. Les participants en colère entendent davantage la responsabilité d'autrui comme étant une cause de l'événement négatif que les participants tristes. Ces derniers, en revanche, sont plus prompts que les participants en colère à déceler des causes situationnelles.

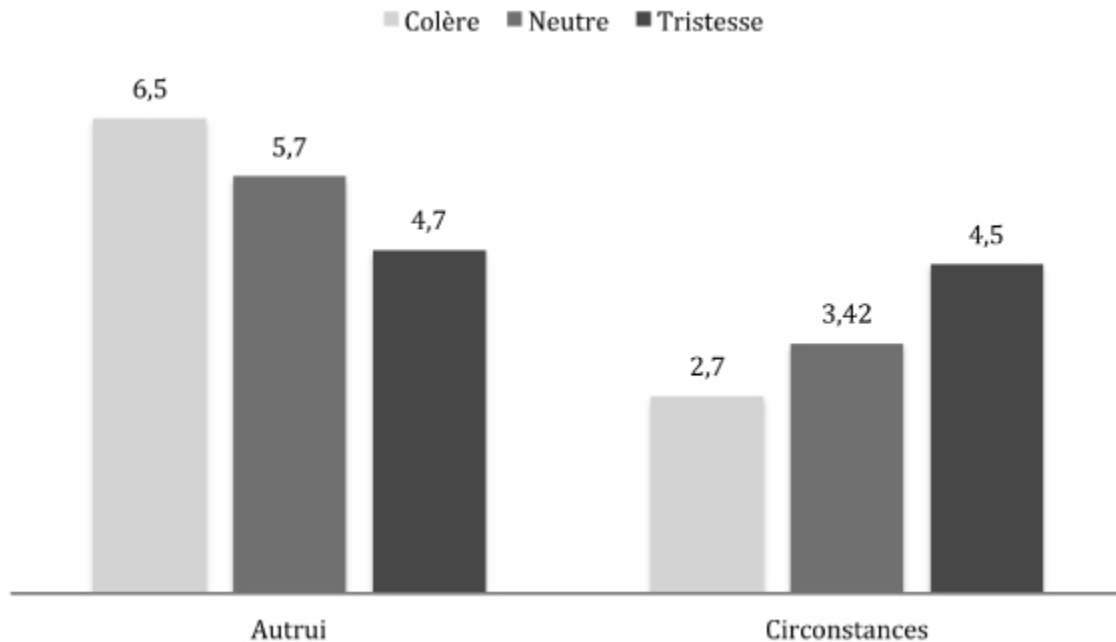


Figure 11

Attribution des causes d'un événement négatif à autrui ou aux circonstances en fonction du ressenti émotionnel (colère ou tristesse). Tirée de Keltner et al., 1993, étude 2

En négociation, les parties sont souvent confrontées à des événements dont les causes ne sont pas clairement définies. Dans de telles situations, le rôle joué par les émotions n'est donc pas négligeable. Un négociateur en colère aura, par exemple, tendance à surestimer la responsabilité de la partie adverse dans l'occurrence d'événements négatifs et à sous-estimer le poids des circonstances ; ceci risquera d'accroître son recours à des stratégies agressives ou de vengeance et d'augmenter le risque d'escalade.

Toujours dans la sphère cognitive, les émotions ressenties agissent sur **le processus de traitement de l'information**. Dans le [chapitre 5](#), nous avons distingué le processus de traitement d'information systématique du processus de traitement heuristique (moins approfondi, et

basé sur un ensemble de règles et de croyances). La plupart des études qui ont analysé l'effet des émotions sur les processus de traitement de l'information ont cherché à comparer les effets respectifs de la joie et de la tristesse. De façon assez consistante, les résultats indiquent que les individus heureux tendent à recourir plus souvent aux heuristiques de jugement et procèdent à une analyse moins détaillée du contexte que les individus tristes. Pour Norbert Schwarz et Gerald Clore (2007), ces résultats sont consistants avec le modèle de l'émotion comme source d'information : la joie signale un environnement sécurisé face auquel l'individu ne voit pas l'utilité de procéder à une analyse détaillée et approfondie de la situation. Inversement, la tristesse est un indicateur de problème et motive les individus au changement ; pour que le changement s'opère de façon efficace, il requiert une analyse détaillée de la situation et une anticipation des conséquences potentielles des actions menées, ce qui est consistant avec un traitement systématique de l'information.

Les résultats de nombreuses études corroborent l'influence opposée qu'exercent la joie et la tristesse sur le processus de traitement de l'information. Par exemple, dans des tâches de raisonnement analytique, où une analyse systématique et détaillée de la situation produit de meilleures performances, les individus tristes surclassent les personnes joyeuses (Schwarz & Skurnik, 2003). Les personnes tristes sont également plus sensibles que les personnes joyeuses à la qualité des arguments développés lors d'une tentative de persuasion. Les personnes tristes répondent plus favorablement à des arguments forts qu'à des arguments de faible qualité alors que les personnes joyeuses se laissent indifféremment persuader par les deux types d'arguments. Dans un autre registre, les individus joyeux utilisent plus d'heuristiques de jugement que les

personnes tristes en formation d'impression ; elles tombent fréquemment dans le piège des stéréotypes lorsqu'elles jugent autrui (Bodenhausen, Kramer, & Süsser, 1994) ou utilisent les informations concernant la marque d'un produit pour en estimer sa valeur (Adaval, 2001).

D'un autre côté, le peu d'attention que les personnes joyeuses portent aux détails leur permet d'être flexibles mentalement et créatives dans la résolution de problèmes. Une étude de Carnevale et Isen (1986) montre par exemple qu'en situation de négociation intégrative, les affects positifs amènent les personnes qui discutent en face-à-face à découvrir plus facilement un accord optimal et bénéfique à toutes les parties que lorsqu'aucune émotion n'est activée et ce, en partie, parce que les affects positifs accroissent la capacité de prise de perspective et facilitent la prise en considération de solutions multiples et diverses.

À côté de la joie et de la tristesse, la colère influence également le processus de traitement de l'information. De façon similaire à la joie, la colère augmente le recours aux heuristiques de jugements et diminue le traitement systématique de l'information. Par exemple, Galen Bodenhausen, Lori Sheppard et Geoffrey Kramer (1994) ont montré que, en situation de persuasion, les personnes en colère se laissent plus facilement influencer par la crédibilité de leur interlocuteur que par la qualité de ses arguments. En contrepartie, et comme c'était le cas pour la joie, la colère produit une approche moins structurée des tâches créatives que la tristesse, ce qui la rend plus propice au développement de solutions originales. Matthijs Baas, Carsten de Dreu et Bernard Nijstad (2011) notent, néanmoins, que l'effet bénéfique de la colère sur la créativité n'est que temporaire et se réduit au fil du temps ; notamment parce que la colère mobilise plus d'énergie que la tristesse et qu'à terme les acteurs se fatiguent mentalement.

La capacité de la joie, de la colère ou de la tristesse à produire des effets favorables aux négociateurs en termes cognitifs semble donc dépendre de la situation. La joie, en négociation distributive, rend le négociateur peu attentif vulnérable aux tentatives d'exploitation et de persuasion utilisées par la partie adverse. La tristesse lui permet d'être vigilant aux arguments avancés et lui évite de tomber dans le piège des heuristiques de jugements. *A contrario*, en situation intégrative, la joie (et la colère) plus que la tristesse permet au négociateur d'envisager avec flexibilité un éventail de solutions variées et augmente la propension à obtenir des résultats mutuellement satisfaisants.

Conséquences comportementales

Dès les premières études sur le sujet, les chercheurs ont spéculé sur les effets délétères et négatifs que les émotions, et en particulier la colère, produiraient sur le comportement des négociateurs. Robert Adler, Benson Rosen et Elliot Silverstein (1998) notent, par exemple, que la colère motive les négociateurs à adopter des comportements de revanche lorsqu'ils se sentent agressés et à se défendre contre ceux qui leur font du mal. Pour ces auteurs, le lien entre **colère et agression** est relativement direct et ils considèrent la colère comme un facteur de risque en négociation ; elle réduit notre objectivité, focalise notre attention sur l'événement (négatif) qui lui a donné vie et dirige nos buts et objectifs vers la revanche plutôt que vers la recherche d'un accord.

Plusieurs recherches corroborent l'effet néfaste de la colère sur le comportement. Lorsqu'ils sont en colère, les négociateurs s'expriment davantage en termes de positions qu'en termes d'intérêts, ils font des propositions initiales plus basses à leur partenaire et rejettent plus facilement les offres de la partie adverse (ex. Liu, 2009). La colère promeut

l'utilisation de stratégies compétitives et de comportements revanchards (ex. Pillutla & Murnighan, 1996). Quand il est en position de pouvoir, la colère rend aussi le négociateur plus assertif et l'amène à revendiquer une part plus importante du gâteau (Overbeck, Neale, & Govan, 2010).

Certains auteurs sont moins pessimistes dans leur évaluation des effets de la colère. Pour Eran Halperin et ses collègues (Halperin, 2008; Reifen, Halperin & Federico, 2009), le lien entre colère et agression est moins systématique qu'il y paraît. La colère est avant tout une émotion qui promeut l'approche (Harmon-Jones, 2003). Cette intention d'approche peut, de fait, parfois se traduire par des comportements agressifs et destructeurs, mais ce n'est pas toujours le cas. En fonction des individus et/ou des circonstances, l'approche peut également induire des actions plus constructives comme le soutien à la réconciliation et la volonté de compromis. En particulier, Eran Halperin, Alexandra Russell, Carol Dweck et James Gross (2011) estiment que la colère induit le soutien à des actions positives lorsque cette émotion n'est pas accompagnée de sentiments de haine à l'égard de la partie adverse. Dans deux études, ces auteurs ont examiné le soutien à des stratégies de compromis d'un échantillon représentatif d'Israéliens plusieurs semaines avant, ou juste à l'entame, du sommet d'Annapolis, une conférence diplomatique destinée à promouvoir la paix au Moyen-Orient. Après avoir mesuré le sentiment général de haine que les participants éprouvaient à l'égard des Palestiniens, les auteurs leur ont présenté un article de journal décrivant les négociations israélo-palestiniennes antérieures au sommet. Pour la moitié des participants, l'article adoptait un ton relativement neutre, alors que pour l'autre moitié, l'article était écrit de façon à provoquer de la colère (les négociateurs palestiniens étaient présentés au travers de comportements injustes, sans respect des standards

diplomatiques). Enfin, les participants rapportaient leur soutien aux stratégies de compromis dans les négociations à venir. Les résultats montrent un taux moyen de soutien aux stratégies de compromis en condition neutre, aussi bien chez les personnes déclarant un fort sentiment de haine à l'égard des Palestiniens que chez les personnes moins haineuses. Par contraste, lorsqu'une émotion de colère est induite chez les participants, les personnes qui haïssent les Palestiniens réduisent fortement leur soutien aux politiques de compromis alors que les personnes qui n'éprouvent pas de tels sentiments négatifs augmentent leur adhésion à ces mêmes politiques, démontrant par là leur volonté d'approcher les futures négociations de façon constructive plutôt que destructive.

La colère découle souvent d'un sentiment d'injustice, de la perception que la partie adverse n'a pas agi avec toute la correction qui s'impose. Contrairement aux théories qui prédisent qu'une telle colère donne systématiquement lieu à des réponses revanchardes, Eduardo Andrade et Dan Ariely (2009) ont émis l'hypothèse que la colère pouvait parfois accroître la propension des personnes à agir avec plus d'équité. Dans leur étude, ces auteurs ont induit soit une émotion de colère, soit une émotion de joie chez les participants. Ces derniers devaient ensuite interagir avec un comparse des chercheurs qui leur proposait soit une offre relativement injuste, soit une offre équitable. Les premières réactions à cette offre varient en fonction de l'émotion éprouvée par les participants : les personnes en colère rejettent plus facilement l'offre injuste alors que les personnes joyeuses l'acceptent plus volontiers. Sur le long terme, par contre, lorsque les participants se voient offrir la possibilité d'émettre eux aussi une offre, les personnes en colère sont plus nombreuses à proposer des offres équitables à la partie adverse tandis que les personnes joyeuses n'hésitent pas à faire des propositions reflétant le

même degré d'injustice que l'offre précédemment reçue du partenaire. L'idée défendue par ces auteurs est que les individus sont motivés par un besoin de consistance comportementale. En substance, voici ce qu'il se passe : la colère produit le rejet d'une offre injuste ; le comportement de rejet est alors interprété par les participants comme une information sur leurs préférences (« je n'aime pas l'injustice ») ; lorsqu'une situation similaire se présente alors à eux (décider entre émettre un comportement juste ou injuste), ils agissent conformément à ce qu'ils pensent être leurs préférences (la justice) et adressent des offres équitables à leur partenaire (un comportement juste).

De l'autre côté du spectre émotionnel, nous trouvons **la joie et les humeurs positives**. Les affects positifs prédisposent les individus positivement envers leur partenaire et envers la négociation en général. Ils accroissent, par exemple, la générosité et la propension à l'altruisme. Les négociateurs contents sont coopératifs, ils aident leur partenaire et cherchent à obtenir des accords intégratifs, satisfaisants pour tous (Carnevale & Isen, 1986). Cette attitude positive envers le partenaire se reflète dans des concessions accrues et une baisse des comportements d'hostilité (Baron, 1990).

Les études dont j'ai parlé jusqu'ici ont surtout examiné des effets de valence. Mais, comme je l'ai dit à plusieurs reprises, **le panel des émotions** que les gens ressentent est plus varié qu'une simple distinction entre les affects positifs et négatifs. Dans le même ordre d'idées, tous les affects positifs ne donnent pas nécessairement lieu à des comportements de coopération et tous les affects négatifs n'accroissent pas systématiquement les motivations compétitives.

Partant de cette constatation, Arif Butt et Jin Choi (2006) ont proposé un modèle selon lequel les émotions ressenties

et les comportements qui en résultent varieraient en fonction de deux dimensions : la valence de l'événement et la cause de l'événement. Ces auteurs distinguent les expériences positives (de succès) et négatives (d'échec), d'un côté, et le fait que ces expériences aient été causées par l'individu lui-même ou par son adversaire, d'un autre côté. Lorsqu'un succès est attribué au soi, les négociateurs ressentent de la fierté. Cette fierté entraîne une estime de soi particulièrement positive et la volonté de préserver les acquis. Parce que le négociateur cherche à maintenir l'image positive qu'il a de lui-même, la fierté pousse à l'adoption de comportements compétitifs à l'égard de l'adversaire. Par contraste, lorsque le succès obtenu est attribué aux actions de l'adversaire, les négociateurs ressentent de la gratitude envers celui-ci et sont motivés à rendre la pareille. C'est pourquoi la gratitude accroît les motivations à la coopération. Nous voyons bien, avec cet exemple, que deux émotions positives peuvent donner lieu à deux types bien différenciés de comportements.

Il se produit la même chose sur le versant négatif des émotions. Lorsque l'adversaire est perçu comme étant le responsable de l'expérience négative vécue, le négociateur va ressentir de la colère, ce qui augmentera ses tendances à la compétition, à la domination et produira une escalade du conflit. Par contre, lorsque le négociateur attribue son échec à ses propres actions, il ressent de la honte et/ou de la culpabilité. Ces émotions diminuent son estime de lui-même et peuvent le pousser vers un désengagement dans la négociation ; désengagement qui se marquera par une volonté d'en finir rapidement, une plus grande motivation à coopérer et l'adoption de stratégies de compromis. Certains auteurs vont même plus loin que Butt et Choi et différencient les effets des émotions de honte et de culpabilité sur les comportements. Anne Wietzker, Ann Buysse, Tom Loeys et Ruben Brondeel (2011) ont ainsi

montré que, dans les divorces, le sentiment de culpabilité ressenti accroît l'utilisation des stratégies coopératives, comme l'accommodation et la résolution de problème. Ces comportements témoignent d'une volonté de réparation de la faute commise. La honte, par contre, parce qu'elle implique une focalisation sur le Soi (plutôt que sur l'autre), induit une volonté d'échapper à la situation. Plutôt que de promouvoir la reconnaissance de ses propres torts et la réparation de ses actes, la honte s'accompagne d'une diminution des comportements coopératifs, un accroissement des comportements de domination, un évitement de la situation problématique et une diminution des stratégies de résolution de problème.

Bien que Butt et Choi aient validé leur modèle empiriquement, ils notent, dans une recherche ultérieure (Butt et Choi, 2010) que le lien entre émotions et comportement est plus fort chez les négociateurs de haut statut ou chez ceux qui détiennent un certain pouvoir. Contrairement à leurs collègues de haut statut, les négociateurs peu puissants semblent être plus affectés dans leurs comportements par les émotions qui sont exprimées par leur adversaire que par les émotions qu'ils ressentent personnellement. Cette dernière constatation nous offre une transition toute trouvée vers la section qui suit : quand et comment les négociateurs sont-ils influencés par les émotions et humeurs de leur adversaire ?

Effets interpersonnels des émotions

Les émotions influencent ceux qui les observent par le biais de deux processus ; un processus cognitif et un processus affectif (van Kleef, 2009). Le processus affectif renvoie aux réactions émotionnelles directes que les émotions de nos interlocuteurs produisent chez nous. Le processus affectif se marque essentiellement par un effet de

contagion émotionnelle (voir, par ex., McIntosh, 2006). Lorsque les gens interagissent, ils imitent spontanément les expressions faciales de leurs interlocuteurs. Cette tendance à l'imitation est profondément ancrée dans le comportement humain et est considérée adaptée d'un point de vue évolutionnaire car elle permet de promouvoir la communication à l'intérieur de l'espèce et le développement de relations interpersonnelles de qualité (Lakin, Jefferis, Cheng, & Chartrand, 2003). En plus d'accroître la compréhension interpersonnelle, l'imitation façonne également le ressenti émotionnel des observateurs. Les individus utilisent en effet les informations envoyées par les muscles de leur visage pour inférer leurs propres états émotionnels ; c'est ce qu'on appelle le feedback facial. Face à un négociateur en colère, la partie adverse, lorsqu'elle reproduit spontanément les émotions du négociateur sur son propre visage, ressentira donc également de la colère. Cette colère ressentie l'amènera à déployer les comportements compétitifs dont nous avons parlé dans la section précédente. Inversement, traiter avec un négociateur joyeux crée un climat d'interaction positif et de la joie par contagion émotionnelle, ce qui augmente la propension de l'adversaire à coopérer.

Mais les émotions agissent également comme des messages envoyés à l'intention des observateurs externes (Shapiro, 2002). Elles informent l'adversaire sur les sentiments du négociateur à son égard et sur ses intentions comportementales. C'est **le processus cognitif d'inférence**. En fonction des inférences qui sont faites, une même expression émotionnelle peut alors donner lieu à un comportement donné (par ex., la coopération) ou à son contraire (par ex., la compétition). Mais les inférences ne sont pas systématiques. Attardons-nous d'abord sur les conditions qui favorisent la mise en place du processus d'inférence.

Premièrement, et à la différence de la contagion émotionnelle qui est assez automatique, le processus d'inférence est relativement coûteux mentalement. Pour qu'inférence il y ait, ou autrement dit pour que l'adversaire analyse l'émotion exprimée comme un élément d'information qu'il convient de prendre en compte dans le contexte, *il faut d'abord que cet adversaire soit motivé à traiter l'information émotionnelle*. Nous avons, par exemple, vu avec le modèle de Butt et Choi que les personnes de faible pouvoir semblent plus affectées par les émotions de leur adversaire que les personnes de haut statut ou celles qui possèdent un pouvoir important dans la négociation. Ces résultats s'expliquent par le fait que les individus qui disposent de beaucoup de pouvoir n'estiment généralement pas utile de se préoccuper des réactions (émotionnelles ou non) de leur adversaire. *A contrario*, les personnes de faible pouvoir y sont plus sensibles car leur sort dépend directement des réactions et comportements de cet adversaire (voir aussi le [chapitre 6](#)). Plusieurs études corroborent cette idée et montrent que le comportement des personnes de faible pouvoir est déterminé par les émotions exprimées par le partenaire puissant alors que ce dernier ne fait que peu de cas de ce que son adversaire peut ou non éprouver (Sinaceur & Tiedens, 2006; van Kleef, de Dreu, & Manstead, 2004b ; van Kleef, de Dreu, Pietroni, & Manstead, 2006). Autre exemple, les personnes avec un haut besoin de clôture cognitive (celles qui sont motivées par le désir d'obtenir des réponses fermes et rapides à leurs questionnements) ne prennent pas non plus la peine de s'encombrer des émotions de leur adversaire pour déterminer le comportement à adopter. C'est par exemple le cas des négociateurs qui sont mis sous pression temporelle ou des personnes qui ont, de manière chronique, une préférence pour l'ordre établi et qui détestent l'ambiguïté (van Kleef *et al.*, 2004b).

Deuxièmement, afin que l'émotion exprimée par le négociateur soit efficacement traitée par son adversaire, *il faut que celui-ci dispose de ressources mentales en quantité suffisante*. Rappelez-vous, le traitement efficace des informations, que celles-ci soient d'ordre émotionnel ou non, est un processus mental onéreux et un négociateur submergé d'informations ou pressé par le temps préfère généralement recourir à des heuristiques de jugement moins coûteuses en termes d'investissement mental (van Kleef, de Dreu, & Manstead, 2004a).

Troisièmement, *l'émotion doit être perçue comme étant appropriée dans le contexte donné de l'interaction*. Toutes les cultures n'offrent pas les mêmes normes d'acceptabilité des émotions. Alors que dans les sociétés occidentales, l'expression de colère en négociation est plutôt bien acceptée et jugée comme normale, dans d'autres cultures cette même émotion est considérée comme une violation claire des normes de l'interaction (Adam, Shirako, & Maddux, 2010). Au sein même des sociétés occidentales, l'acceptabilité de l'émotion de colère varie d'ailleurs en fonction des contextes. Une récente étude de Fieke Harinck et Gerben van Kleef (2012) montre par exemple que la colère est bien perçue dans les négociations portant sur des conflits d'intérêts (comme les transactions) mais est désavouée dans les négociations liées à des conflits d'opinion. Dans de tels conflits, lorsque les valeurs et l'identité même des individus sont en jeu, l'expression de colère engendre de très fortes réactions affectives négatives et un grand sentiment d'injustice.

Une fois ces trois préconditions établies (un adversaire motivé et disposant de ressources cognitives suffisantes, une émotion considérée comme appropriée), le processus d'inférence peut se mettre en place. En négociation, les chercheurs ont examiné à la loupe les effets interpersonnels de plusieurs émotions, mais c'est sans conteste la colère qui

a mobilisé le plus d'attention. Sous certaines conditions très spécifiques, la colère bénéficie à celui qui l'exprime ; elle permet d'accroître son gain personnel en provoquant de plus fortes concessions chez l'adversaire et des revendications plus raisonnables. Dans les autres cas, l'expression de colère est néfaste ; soit parce qu'elle restreint le gain immédiat du négociateur, soit parce qu'elle porte préjudice au développement de la coopération à long terme entre les partenaires et qu'elle promeut l'escalade du conflit.

La colère peut donner lieu à une multitude d'inférences différentes. Premièrement, on fait la distinction entre les inférences dispositionnelles (liées à la personnalité) et les inférences situationnelles. La première question que l'adversaire se pose est de savoir si l'émotion exprimée est causée par des caractéristiques qui sont propres à la personne du négociateur (par ex., son mauvais caractère) ou par des éléments contextuels. Une étude de Wolfgang Steinel, Gerben van Kleef et Fieke Harinck (2008) montre que l'expression de colère est plus susceptible de provoquer des réponses positives chez l'adversaire lorsqu'elle est dirigée vers son comportement (le négociateur est en colère parce que l'adversaire a mal agi) qu'à sa personne (le négociateur est en colère parce qu'il n'aime pas son adversaire). Or, à moins que la situation ne soit évoquée de façon très explicite, l'interprétation situationnelle des émotions négatives de l'adversaire est peu probable. Rappelez-vous qu'au [chapitre 5](#), nous avons en effet expliqué que les individus tendent à surestimer le rôle joué par les facteurs dispositionnels et à sous-estimer le poids des variables contextuelles dans l'explication des comportements d'autrui ; ce qu'on appelle l'erreur fondamentale d'attribution.

Lorsqu'elle est malgré tout attribuée au contexte, l'expression de colère en négociation peut donner lieu à

deux types d'inférences. Soit l'adversaire explique la colère du négociateur comme reflétant sa situation (inconfortable) dans la négociation (les propositions faites sont trop proches de ses limites), soit il la considère comme une réaction face à un comportement émis qui a été jugé inacceptable (l'adversaire a fait une proposition injuste ou a transgressé une règle, van Kleef *et al.*, 2004a). Sur base de ces inférences, les adversaires tirent deux types de conclusions. Premièrement, la négociation risque de déboucher sur une impasse ; deuxièmement, le négociateur risque d'adopter des comportements négatifs de compétition, d'agression ou de vengeance. Ces conclusions induisent, en retour, un sentiment de menace et de peur chez l'adversaire qui se montre alors prêt à faire davantage de concessions ou à diminuer ses revendications. Plus directement, l'augmentation des comportements de coopération peut également découler de la culpabilité ressentie par l'adversaire lorsqu'il comprend que la colère exprimée par le négociateur est la conséquence directe d'un comportement malveillant qu'il a produit.

En somme, quand elle découle d'inférences situationnelles, la colère signale à la partie adverse que quelque chose ne va pas, qu'une limite a été franchie, et qu'elle va devoir modifier son comportement si elle ne veut pas que la négociation tombe dans une impasse.

L'effet inverse est produit par l'émotion de joie. La joie indique que tout va (trop) bien et que le négociateur est encore loin des limites qu'il s'est fixées. Face à un négociateur colérique, les adversaires tendent donc à diminuer leurs revendications alors qu'ils les augmentent lorsque le négociateur exprime de la joie. La [Figure 12](#), qui est tirée d'une des premières études de Gerben van Kleef et de ses collègues, illustre les effets interpersonnels de la colère et de la joie en négociation. La partie haute de la Figure met en avant le processus cognitif d'inférence alors

que le graphique du bas nous montre le processus affectif de contagion émotionnel. Les deux types de processus produisent des réactions opposées. Alors que le processus cognitif intervient pour réduire les revendications de l'adversaire, le processus affectif, lui, augmente ses réactions émotionnelles négatives et donc, potentiellement, l'émission de comportements compétitifs. Il est intéressant de noter que ces résultats ont été obtenus au sein d'une seule et même étude. Ceci signifie que les processus cognitifs et affectifs ne sont pas mutuellement exclusifs ; au contraire, ils coexistent.

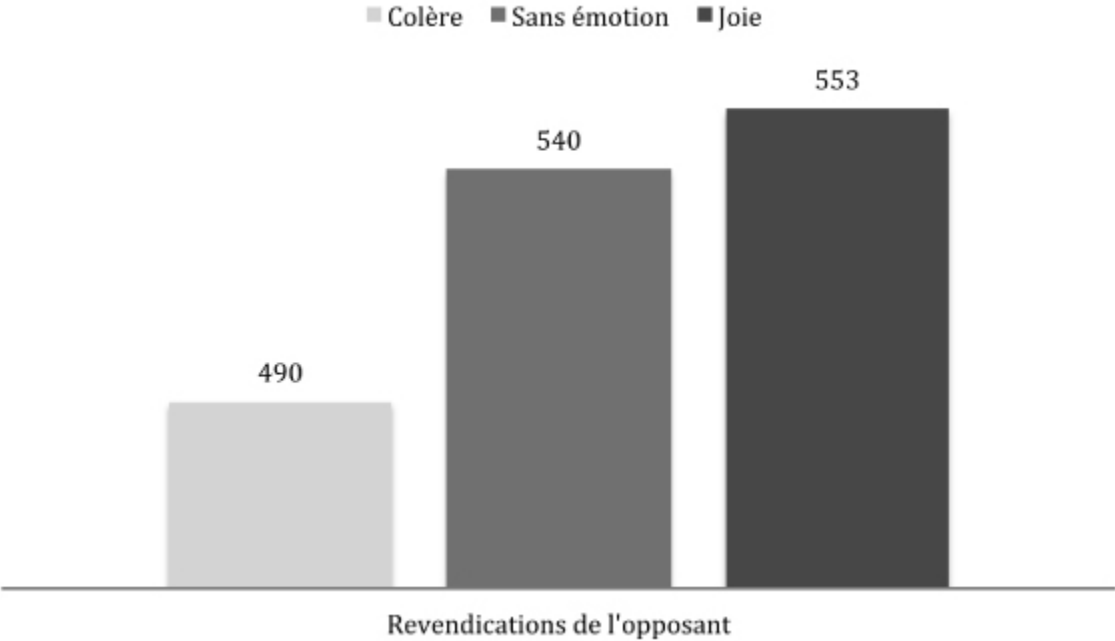




Figure 12

Effet de l'émotion exprimée par un négociateur (colère, joie ou pas d'émotion) sur les revendications (haut de la Figure) et émotions ressenties (bas de la Figure) par son adversaire.

Tirée de van Kleef et al., 2004a, étude 1

Plus récemment, Marwan Sinaceur et ses collègues (Sinaceur, van Kleef, Neale, Adam & Haag, 2011) ont avancé l'idée que, derrière la colère, c'est avant tout **une menace** que les opposants au négociateur perçoivent. Dans trois études, ces auteurs ont montré que la communication directe d'une menace relativement *froide* est encore plus efficace que l'expression de la colère à augmenter les concessions de la partie adverse. Contrairement à la réaction colérique émotive, la menace froide renvoie l'image d'un négociateur confiant et en contrôle de ses émotions et décisions ; un négociateur qui prémédite ses actions et est conscient de leurs éventuelles conséquences. Un tel négociateur est perçu par son adversaire comme étant susceptible de faire suivre sa menace par des actions

et est donc particulièrement efficace pour provoquer les concessions désirées. Les auteurs notent, en outre, que menace et colère produisent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont formulées tard plutôt que tôt dans le processus de négociation.

Outre les réactions affectives négatives qu'elle produit sur l'adversaire, la colère est également délétère sur le long terme. Des recherches menées par Wang, Northcraft et van Kleef (2012), montrent par exemple qu'à côté des comportements coopératifs qu'elle suscite à court terme, la colère augmente l'utilisation de comportements revanchards sur le long terme. Dans les systèmes de coalition, l'expression de colère est également néfaste car elle entraîne l'exclusion de la coalition du membre colérique (Van Beest, van Kleef, & Van Dijk, 2008).

On pourrait penser que les études présentées jusqu'ici manquent en partie de réalisme. Au cours d'une négociation, il y a souvent plus d'une émotion exprimée et **les négociateurs alternent entre des périodes de joie et des phases plus négatives**. Les recherches plus récentes se sont intéressées justement aux effets de transition et d'inconsistance émotionnelle. En termes de transition, Allan Filipowicz, Sigal Barsade et Shimul Melwani (2011) ont montré qu'un négociateur qui passe d'une expression de joie à une expression de colère est plus efficace à produire des concessions chez l'adversaire qu'un négociateur qui recourt directement ou exclusivement à la colère. De plus, l'effet de transition accroît également la positivité de l'évaluation que l'adversaire se fait du négociateur. Dans le même ordre d'idées, un négociateur inconsistant ou imprédictible dans ses émotions obtient davantage de bénéfice de la part du partenaire de négociation qu'un négociateur consistant, ceci parce que l'imprévisibilité réduit le sentiment de contrôle de

l'adversaire sur le résultat (Sinaceur, Adam, van Kleef, & Galinsky, 2013). Mais attention, inconsistance ne veut pas dire ambivalence. Un négociateur ambivalent est un négociateur qui semble hésiter, qui est peu sûr de lui. L'hésitation est souvent l'apanage des personnes possédant peu de pouvoir et des subordonnés. L'ambivalence produit donc une sensation de pouvoir chez le négociateur adverse qui, plutôt que d'accroître ses concessions, cherche alors à dominer ce négociateur peu sûr de lui.

Terminons cette section en notant que, bien que très rares, certaines études ont étudié l'incidence d'autres types d'émotions exprimées par le négociateur sur le comportement de son adversaire. Par exemple, Gerben van Kleef, Carsten de Dreu et Antony Manstead (2006) ont évalué l'impact des émotions de supplication (la déception et l'inquiétude) et d'apaisement (la culpabilité et le regret). Ces auteurs ont montré que les adversaires réagissent avec un accroissement des concessions quand le négociateur exprime de la déception ou de l'inquiétude mais augmentent leurs revendications lorsqu'il éprouve de la culpabilité ou du regret. Ces effets ne sont cependant visibles que lorsque la relation entre les parties est caractérisée par un haut niveau de confiance ; l'adversaire doit croire en la sincérité de l'émotion exprimée par le négociateur pour y réagir de façon appropriée.

Réguler ses émotions

Comme nous venons de le voir, les émotions (et leur expression) sont susceptibles de produire aussi bien des conséquences positives que des conséquences négatives. Par exemple, la joie stimule les attitudes interpersonnelles positives et promeut la persistance mais diminue la propension de l'adversaire à faire des concessions et rend

vulnérable à la tromperie. Inversement, la colère accroît le risque d'escalade du conflit, l'utilisation de comportements revanchards, et diminue la capacité des négociateurs à analyser la situation avec précision mais augmente également les comportements de concession chez l'adversaire et est utile pour signaler un danger potentiel. C'est pourquoi, plutôt que de subir ses émotions, il est important d'apprendre à les gérer, à en jouer. C'est ce qu'on nomme la régulation émotionnelle. Gross (1998, p. 275) définit la régulation émotionnelle comme « le processus par lequel les individus influencent les émotions qu'ils ressentent, quand ils les ressentent, et comment ils les ressentent et les expriment. » Nous allons évoquer trois formes particulières que peut prendre cette régulation : la réévaluation cognitive, la suppression expressive et la simulation émotionnelle.

La réévaluation cognitive implique la réinterprétation de l'événement déclencheur de l'émotion. Cette réinterprétation se produit lorsque l'individu adopte une perspective différente, plus neutre ou objective, par rapport à l'événement ; c'est ce qui l'amène à réduire son impact émotionnel. La réévaluation cognitive est souvent comparée à ce qu'on appelle la rumination. Dans les deux cas, les individus pensent à l'événement déclencheur de l'expérience émotionnelle. Mais, alors que, dans la rumination, ils repensent à l'événement de façon répétitive, à partir de leur point de vue personnel et en se focalisant sur leur ressenti émotionnel, dans la réévaluation cognitive, ils apprennent à revisiter l'événement en adoptant un autre point de vue, plus objectif, et à se concentrer sur ce qu'une tierce personne pourrait ressentir. Ces différentes façons d'approcher l'événement producteur d'émotion influencent les réactions ultérieures des individus.

Rebecca Ray, Frank Wilhelm et James Gross (2008) ont demandé à des participants de se rappeler une interaction

récente au cours de laquelle ils ont ressenti de la colère à l'égard de leur interlocuteur. Les chercheurs ont ensuite instruit la moitié des participants à de la rumination et l'autre moitié à de la réévaluation cognitive. Les résultats montrent que la rumination induit une plus forte expérience de colère que la réévaluation cognitive et que cette expérience se traduit aussi bien sur des mesures auto-rapportées (ce que les participants disent ressentir) que sur des mesures physiologiques (l'activation du système nerveux sympathique).

Emma Fabiansson et Thomas Denson (2009) suggèrent que, face à une expérience d'injustice en négociation, la réévaluation cognitive permet au négociateur de dépasser la colère produite par le sentiment d'injustice et l'amène à accroître sa performance objective. Cette hypothèse est soutenue par les recherches de Gülçimen Yurtsever et ses collègues (Yurtsever, 2004; Yurtsever, Kurt, & Hacıoglu, 2010) qui montrent que la réévaluation cognitive de la colère augmente le profit engrangé par le négociateur. Dans un autre registre, Andrei Miu et Liviu Crisan (2011) montrent que la réévaluation cognitive est également efficace pour combattre les effets de cadrage dont nous avons parlé dans le [chapitre 5](#).

L'autre grande stratégie utilisée en négociation pour réguler les émotions est **la suppression expressive**. Rappelez-vous, dans le [chapitre 5](#), nous avons évoqué le fait que les experts recommandaient parfois aux négociateurs de respecter la règle du silence pour éviter de transmettre des informations qui pourraient les desservir. C'est la même logique qui conduit à la suppression expressive. Cette suppression des émotions s'apparente au visage impassible (poker face) si cher aux joueurs de poker. En poker, le visage impassible consiste à refréner l'apparition de toute expression émotionnelle (tant positive que négative) sur le visage. Le but de la tactique est

d'éviter que l'adversaire de jeu ne dispose d'informations lui permettant de deviner votre main ou d'anticiper vos actions futures ; le principe étant que le joueur qui est le plus efficace dans sa lecture du visage de son adversaire sera également celui qui emportera le plus de gains (s'il possède une bonne main) ou subira les plus faibles pertes (s'il possède une mauvaise main). En comparaison à la réévaluation cognitive, la suppression expressive ne diminue pas nécessairement le ressenti émotionnel de l'individu, elle lui permet seulement de contrôler la transmission de ces informations à son opposant.

C'est la même idée qui prévaut en négociation. La reconnaissance des expressions émotionnelles de l'adversaire est un vecteur d'information permettant de rendre l'interaction plus prévisible et, à partir de là, plus gérable. Comme nous l'avons vu avec l'étude d'Elfenbein et de ses collaborateurs, la capacité à reconnaître avec précision les émotions ressenties par le négociateur adverse est positivement corrélée au résultat personnel objectif et à la satisfaction subjective associée à ce résultat. On pourrait donc raisonnablement penser qu'il est préférable de ne pas trop exprimer d'émotions afin d'éviter de se faire exploiter par l'adversaire. Mais la suppression de l'expression émotionnelle est-elle réellement une solution ?

La suppression expressive s'associe souvent à des conséquences négatives pour la personne qui la met en place. En particulier, et de façon contrastée par rapport aux résultats qu'ils avaient trouvés dans la réévaluation cognitive, Yurtsever et ses collègues (2008) rapportent que la suppression tend à diminuer le profit obtenu. Cette diminution de performance peut s'expliquer de plusieurs manières. La première explication est liée au fait que, dans la suppression expressive, *l'expérience émotionnelle n'est pas directement réduite* chez l'individu. S'il s'abstient de

transmettre son ressenti à l'adversaire, il n'en reste pas moins soumis à son influence.

La deuxième raison est que la suppression est *un mécanisme cognitivement coûteux* ; c'est-à-dire que la suppression utilise des ressources cognitives qui pourraient potentiellement être utilisées à meilleur escient. Dans une dissertation doctorale sur le sujet, Lu Wang (2009) propose que la suppression émotionnelle fatigue le négociateur et le décentre par rapport à sa tâche. Cette fatigue ressentie et cette décentration interfèrent ensuite avec ses stratégies de recherche et d'interprétation des informations et, par conséquent, avec sa performance. Dans une expérience, Wang montre, par exemple, que lorsque les individus font l'expérience d'une intense colère, ils rapportent des difficultés de concentration sur la tâche de négociation.

Troisièmement, en supprimant ses expressions faciales, l'individu se prive de ce que l'on appelle le feedback facial. Dans une expérience classique sur le sujet, Strack, Martin et Stepper (1988) ont demandé à des participants de tenir un stylo soit entre leurs dents (ce qui facilite l'activation des muscles typiquement associés au sourire), soit entre leurs lèvres (ce qui inhibe l'activation de ces mêmes muscles), soit entre leurs mains (ce qui ne joue pas sur les muscles du visage). Ils ont ensuite demandé aux participants d'évaluer une série d'images humoristiques. Comme le prédisaient les chercheurs, l'évaluation des images humoristiques varie en fonction de la manière dont le stylo est tenu ; en moyenne, les participants tenant le stylo entre leurs lèvres évaluent les images comme étant moins marrantes que les participants contrôles qui émettent, eux, des évaluations plus basses que les participants tenant le stylo entre leurs dents.

Plus récemment, des études ont exploré ces mêmes mécanismes dans ce que la communauté scientifique a

appelé « **les études Botox** ». Le Botox est bien connu pour être couramment utilisé en chirurgie esthétique car il permet de réduire la prévalence des rides du visage. Un de ses effets secondaires est qu'il paralyse partiellement les muscles d'expression faciale. Dans une expérience, Joshua Davis, Ann Senghas, Fredric Brandt et Kevin Ochsner (2010) ont montré que l'administration de Botox (comparativement à l'administration d'une substance contrôle, le Restylane) produisait une diminution de l'expérience émotionnelle lorsque celle-ci était de faible intensité positive. Cet effet n'apparaissait cependant pas dans le cas d'épisodes émotionnels très intenses (positifs ou négatifs). Quoi qu'il en soit, l'absence de feedback facial, s'il perturbe le processus de reconnaissance des émotions que l'on ressent, est susceptible de nuire au négociateur. Rappelez-vous, par exemple, que le ressenti de la colère est utile pour permettre aux négociateurs de détecter les situations problématiques et potentiellement dangereuses (Daly, 1991).

La répression faciale des émotions risque également de réduire la capacité du négociateur à reconnaître avec précision les émotions éprouvées par son adversaire. David Neal et Tanya Chartrand (2011) ont demandé aux patients d'une clinique de chirurgie esthétique ayant reçu une administration de Botox ou de Restylane de répondre à une tâche de reconnaissance émotionnelle. Dans cette tâche, des photos en noir et blanc apparaissent au milieu d'un écran d'ordinateur. Les photos représentent les yeux d'une personne exprimant une émotion. En même temps que la photo, quatre termes émotionnels de même valence apparaissent sur l'écran et il est demandé au participant de choisir laquelle des 4 émotions est exprimée sur la photo. Les chercheurs enregistrent alors le taux de bonnes réponses. Neal et Chartrand se basent sur l'idée que, pour reconnaître les expressions émotionnelles de nos

interlocuteurs, nous utilisons le feedback facial de notre propre visage ; feedback facial qui est généré lorsque nous imitons malgré nous les émotions exprimées par nos interlocuteurs. La répression de l'expression faciale provoquée par l'administration du Botox devrait donc interférer avec la reconnaissance des expressions d'autrui. Et c'est effectivement ce que les auteurs ont obtenu. Comme le montre la [Figure 13](#), l'administration du Botox réduit de près de 7 % le taux de reconnaissance des expressions émotionnelles par rapport à l'administration de Restylane.

Enfin, la suppression expressive peut également produire des effets non désirés dans le chef de l'adversaire. Face à l'ambiguïté émotionnelle exprimée par le négociateur, l'adversaire risque d'utiliser d'autres clés de lecture dans son processus d'inférence. Comme je l'ai déjà évoqué au [chapitre 2](#), le biais de somme nulle pourrait l'amener à interpréter l'expression neutre comme un signe d'hostilité. Autre possibilité, l'interprétation de l'expression neutre pourra découler des stéréotypes liés au groupe d'appartenance du négociateur. Certaines émotions sont en effet plus stéréotypiques de certains groupes que d'autres. Par exemple, la tristesse est plus fortement associée aux femmes alors que la colère est plus stéréotypique du groupe des hommes. En accord avec l'hypothèse des stéréotypes, Gijssbert Bijlstra, Rob Holland, et Daniël Wigboldus (2010) ont montré que la reconnaissance émotionnelle de la tristesse est facilitée (prend moins de temps) sur une cible féminine par rapport à une cible masculine et que l'inverse se produit pour la reconnaissance de la colère.

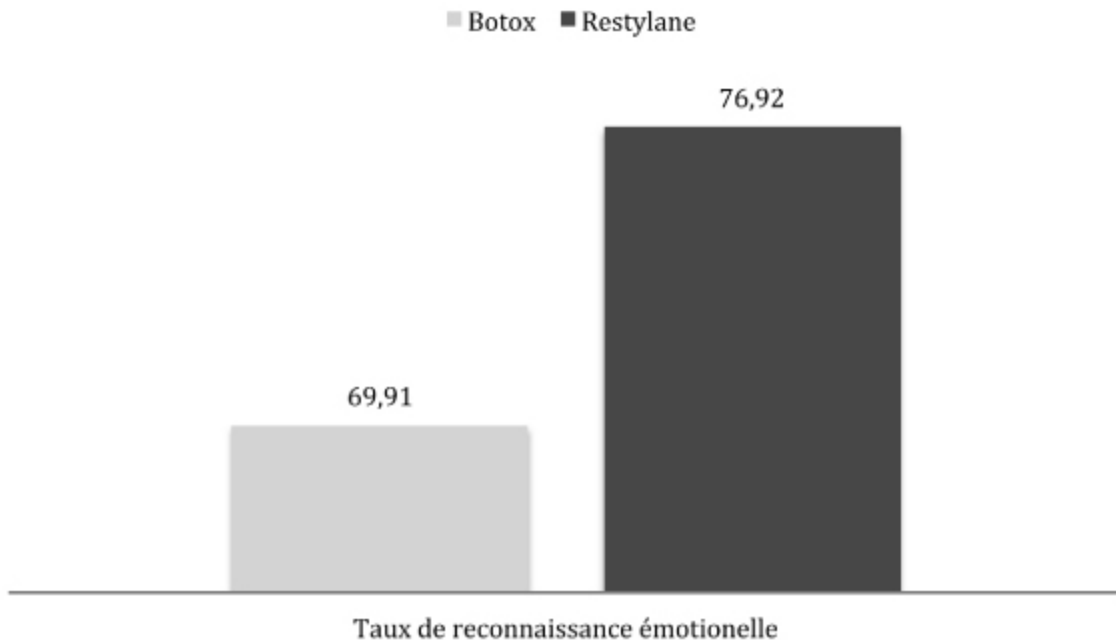


Figure 13

Taux de reconnaissance des expressions émotionnelles après injection de Botox ou de Restylane. Tirée de Neal et Chartrand, 2011

Face à tous les problèmes que peut engendrer l'utilisation du visage impassible, on pourrait penser qu'il est plus souhaitable d'utiliser **la simulation des émotions** afin de produire chez l'adversaire les inférences et réactions les plus profitables à l'atteinte de nos propres buts. Les auteurs mettent néanmoins en garde contre la simulation émotionnelle. Stéphane Côté, Ivona Hideg, et Gerben van Kleef (2013) montrent, par exemple, que la simulation de la colère en négociation, loin d'engendrer l'accroissement des concessions chez l'adversaire qui est généralement observé lorsque l'émotion exprimée est sincère, produit l'effet inverse de celui escompté. Feindre la colère décroît le sentiment de confiance de l'adversaire à l'égard du négociateur, ce qui augmente les comportements de demande plutôt que de concession.

Contrairement à la colère, la simulation stratégique de la joie produit des conséquences relativement positives. Shirli Kopelman, Ashleigh Rosette et Leigh Thompson (2006) ont entraîné des négociateurs à déployer stratégiquement des émotions positives dans des contextes relationnels difficiles (un conflit ou une situation distributive). Ces auteurs postulent et trouvent une réaction généralement positive à la simulation stratégique des émotions positives. Les négociateurs qui simulent des émotions positives sont plus susceptibles d'obtenir des concessions de la part de leur adversaire, ils arrivent plus facilement à atteindre un accord et voient leur partenaire positivement prédisposé à poursuivre des relations avec eux dans le futur.

Fulmer, Barry et Long (2009) notent par ailleurs que les tactiques de tromperie via la simulation des émotions sont perçues comme étant éthiquement plus acceptables en négociation que les mensonges liés à d'autres types d'information (par ex., de fausses promesses).

Intelligence émotionnelle

Récemment, d'aucuns ont proposé l'idée selon laquelle les individus ne sont pas égaux quant à leurs habilités sur le plan émotionnel ; c'est ce qu'on appelle **l'intelligence émotionnelle**. Pour les défenseurs de cette perspective, l'intelligence émotionnelle se décline en différentes facettes. Un individu intelligent sur le plan émotionnel est, par exemple, capable de percevoir et d'exprimer avec précision ses émotions, d'accéder à ses ressentis émotionnels pour faciliter sa pensée, de comprendre, d'analyser et de réguler ses émotions (et celles des autres) avec efficacité (Mayer & Salovey, 1997). Dans un article théorique sur le sujet, Ingrid Fulmer et Bruce Barry (2004, p. 257) proposent que l'intelligence émotionnelle devrait être bénéfique en négociation parce qu'elle implique une plus

grande sensibilité aux informations émotionnelles. Elle permettrait de minimiser les effets négatifs traditionnellement associés aux émotions dans la prise de décision et faciliterait l'implémentation de stratégies et tactiques basées sur les émotions. Mais qu'en est-il vraiment ?

Malheureusement, à ce jour, les études sur l'intelligence émotionnelle en négociation restent peu nombreuses, probablement parce que le concept même d'intelligence émotionnelle ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Les quelques études disponibles tendent néanmoins à soutenir les propositions théoriques faites par Fulmer et Barry. Par exemple, une étude de Maw Der Foo et ses collègues (Der Foo, Elfenbein, Tan, & Aik, 2004) montre que l'intelligence émotionnelle d'un négociateur permet d'augmenter le potentiel intégratif de l'accord et produit des expériences de satisfaction subjective plus positives. Paradoxalement, les résultats suggèrent que c'est avant tout l'adversaire qui bénéficie des compétences émotionnelles du négociateur ; c'est lui qui voit son gain augmenter au détriment du gain objectivement obtenu par l'individu émotionnellement intelligent. Dans une autre étude, la même équipe de chercheurs (Elfenbein, Der Foo, White, Tan, & Aik, 2007) s'est intéressée à une sous-dimension de l'intelligence émotionnelle, à savoir, la capacité à reconnaître avec précision les expressions émotionnelles de l'adversaire. Dans cette recherche, les auteurs montrent que la précision de reconnaissance émotionnelle produit une performance objective supérieure à l'imprécision. L'accroissement de la performance se marque tant sur la capacité des négociateurs à créer de la valeur pendant la négociation qu'à leur capacité à se tailler la part du lion.

Jennifer Mueller et Jared Curhan (2006) ont, eux, investigué l'influence de l'intelligence émotionnelle du

négociateur sur la satisfaction subjective de son opposant. Au travers de deux études, ces auteurs montrent que la capacité à comprendre les émotions de l'adversaire accroît la satisfaction de celui-ci par rapport à son résultat. Cette satisfaction produit en retour des évaluations positives du négociateur et la volonté d'entamer de futures négociations avec lui. Dans un tout autre contexte, Afzalur Rahim et Clement Psenicka (2002) ont analysé l'influence de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les stratégies de gestion de conflit employées par leurs subordonnés dans les organisations. Leurs données laissent entendre qu'un gestionnaire émotionnellement intelligent accroît l'utilisation de stratégies centrées sur la recherche de solutions intégratives et diminue la propension à recourir à des stratégies plus distributives, liées à la revendication.

En somme, les quelques études disponibles indiquent que l'intelligence émotionnelle a un rôle bénéfique en négociation, à tout le moins en ce qui concerne l'adversaire du négociateur émotionnellement intelligent. Les données portant sur le négociateur lui-même offrent une image moins flatteuse. Nick Sevdalis, K.V. Petrides et Nigel Harvey (2010) s'inscrivent dans cette lignée. Ces auteurs proposent que, loin d'être systématiquement bénéfique, l'intelligence émotionnelle produit parfois des conséquences inadaptées. Par exemple, dans une étude, ces auteurs ont mesuré la capacité des individus à prédire leurs réactions émotionnelles suite à une expérience de négociation ratée ainsi que les émotions réellement ressenties par ceux-ci immédiatement ou 5 jours après l'expérience. Les résultats de l'étude révèlent deux choses. D'abord les individus hauts en intelligence émotionnelle sont moins performants dans leurs prédictions, ils surestiment l'impact de l'expérience sur leurs émotions. Deuxièmement, ces mêmes individus rapportent des taux de regret et de déception particulièrement élevés suite à l'expérience négative et ceci

5 jours après le vécu de cette expérience, à un moment où, d'un point de vue adaptatif, le vécu de l'événement ne devrait plus produire d'effets sur les émotions.

Émotions et croyances

Les émotions modulent le comportement par l'activation physiologique qu'elles suscitent mais également au travers **des croyances** que les individus entretiennent à leur égard. Selon Maya Tamir et Brett Ford (2012), l'attirance des individus par rapport aux expériences de joie et de colère varie en fonction des buts qu'ils poursuivent dans la négociation. En particulier, ces auteurs prédisent que les individus percevraient la colère comme étant plus utile à l'atteinte des objectifs en situation de confrontation alors que la joie serait favorisée dans une situation de collaboration. Après avoir été informés qu'ils allaient devoir négocier soit sur un mode de confrontation soit sur un mode collaboratif avec la partie adverse, les chercheurs ont demandé aux participants d'indiquer laquelle, parmi les trois émotions de colère, de joie ou de peur, leur serait la plus utile pour mener à bien leur négociation et, donc, atteindre leurs objectifs. Les participants étaient également invités à choisir entre trois types d'activités émotionnelles avant d'entamer les négociations proprement dites : des activités susceptibles d'induire de la joie, de la colère ou de la peur. Conformément aux hypothèses des auteurs, les individus entretiennent des croyances liées à l'utilité des émotions en négociation et s'arrangent pour participer aux activités qu'ils pensent être les plus à même de les aider à atteindre leurs objectifs. La colère est perçue comme étant plus utile en situation de confrontation (distributive) qu'en situation de collaboration (intégrative) ; l'inverse se produit en ce qui concerne la joie (la peur n'étant pas liée à un sentiment d'utilité en matière de négociation).

Les croyances portant sur la pertinence des émotions en fonction des contextes sont probablement culturellement déterminées. Chaque société porte en elle un ensemble de normes définissant ce qu'il convient ou non de faire en fonction des situations que l'on rencontre. Exprimer sa colère en négociation, par exemple, est perçu comme plus approprié dans les sociétés occidentales que dans les cultures originaires d'Orient. Hajo Adam, Aiwa Shirako et William Maddux (2010) ont ainsi montré que les effets classiques d'augmentation des concessions de l'adversaire face à l'expression de colère du négociateur ne se produisaient *que* chez les Américains Caucasiens et étaient absents voire s'inversaient chez les Asiatiques ou les Américains d'origine asiatique. Dans le même ordre d'idées, Shirli Kopelman et Ashleigh Rosette (2008) ont montré que les personnes d'origine asiatique, qui placent une grande importance dans les valeurs d'humilité et de déférence, acceptent plus facilement une offre lorsque celle-ci est proposée par un négociateur qui exprime des émotions positives plutôt que négatives.

À côté des croyances directement liées à l'utilisation d'émotions spécifiques, certaines croyances portent également sur la manière dont il convient de réguler ses émotions. Une des croyances les plus robustes et les plus ancrées dans nos sociétés est celle qui concerne l'effet soi-disant bénéfique du **soulagement de la colère** (appelé aussi l'hypothèse cathartique). L'idée prend ses sources chez Aristote et fut, quelques siècles plus tard, importée en psychologie par Sigmund Freud. Pour ces auteurs, les émotions négatives ont besoin de s'exprimer pour être régulées efficacement et ainsi permettre le développement de comportements plus positifs. En somme, hurler un bon coup serait plus profitable à l'individu (et à son environnement immédiat) que l'application d'autres techniques de réduction de l'émotion parce qu'une colère

non directement exprimée risque de perturber l'individu et de devenir néfaste au fonctionnement de ce dernier. Comme le notent Jeffrey Lohr, Bunmi Olatunji, Roy Baumeister et Brad Bushman (2007, p. 55) l'hypothèse cathartique ne tient cependant pas la route : « *Dès l'instant où les chercheurs en psychologie ont entamé des tests scientifiques sur la théorie cathartique, la théorie a été mise en difficulté par les preuves scientifiques contradictoires.* » Simplement : ça ne marche pas ! Le soulagement ne réduit pas la colère, pas plus qu'elle ne réduit le comportement agressif ultérieur. Au contraire, comparé par exemple à des techniques de relaxation, la ventilation tend en réalité à augmenter plus qu'à réduire les comportements agressifs.

Ces études confirment l'effet néfaste de l'expression de la colère : plutôt que de réduire les tensions, la colère participe activement à l'escalade des conflits. Par ailleurs, même si la colère produit, par moment, des bénéfices (comme nous l'avons vu dans la section sur les effets interpersonnels), cette stratégie perd en efficacité lorsqu'elle est utilisée à tout bout de champ. Cette fausse croyance cathartique a néanmoins la dent dure. Dans une étude de Holly Schroth, Jon Bain-Chekal et David Caldwell (2005), des observateurs estimèrent qu'un conflit a plus de chance d'être résolu efficacement si les protagonistes utilisent des mots ou des phrases qui induisent des émotions que si la discussion se développe en dehors du champ émotionnel. De plus, après un accès de colère, les individus disent ressentir un certain bien-être émotionnel, ce qui renforce les croyances que l'expression de la colère est bénéfique. Ce bien-être est toutefois de très courte durée.

Dernières considérations

Pour conclure, je voudrais souligner que **le lien entre négociation et émotion est bidirectionnel**. Dans ce

chapitre, je me suis essentiellement centrée sur l'influence que les émotions pouvaient produire sur le processus de négociation. Mais les négociations ont, elles aussi, un impact sur les émotions que les individus vont ressentir. Joie, colère, déception, frustration sont autant de ressentis susceptibles de survenir en cours de négociation ou suite à l'atteinte (ou à la non-atteinte) de l'accord. La question des émotions ressenties en bout de course, c'est-à-dire une fois l'accord entériné, est intrinsèquement liée à la problématique de la satisfaction post-négociation que nous avons largement traitée dans le [chapitre 4](#) de ce livre et je n'y reviendrai donc pas ici. Mais les émotions surgissent également en cours de négociation, en particulier lorsque le processus passe par des moments clés.

Lorsqu'une négociation est dans une impasse, par exemple, les négociateurs ressentent de la colère et de la frustration. Ces émotions négatives provoquent l'entrée dans ce que Kathleen O'Connor et Josh Arnold (2001) ont appelé une spirale distributive, c'est-à-dire une situation où les négociateurs se perçoivent mutuellement de façon négative, refusent de partager de l'information, réduisent leur volonté de coopération et perdent foi en l'efficacité du processus même de négociation. Les auteurs notent néanmoins que la perception d'auto-efficacité des négociateurs joue un rôle protecteur face à l'émergence d'émotions négatives ; plus les négociateurs se perçoivent comme efficaces, moins ils ressentent de la colère et de la frustration, plus ils estiment que leur adversaire était motivé à atteindre un accord qui soit mutuellement bénéfique à toutes les parties et moins ils risquent donc de tomber dans le piège de la spirale distributive.

LES ÉMOTIONS EN PRATIQUE...

Effets intra-personnels des émotions

Conséquences cognitives

Une humeur positive vous prédisposera positivement, alors qu'une humeur négative teintera de noir votre évaluation. Faites attention à ce type de biais. Ce n'est pas parce que vous vous êtes levé du mauvais pied que, pour autant, tout ce que vous propose votre interlocuteur est négatif (et inversement si vous êtes de bonne humeur).

Les émotions influencent également le processus d'attribution causale lorsque les situations sont ambiguës. En colère, vous penserez peut-être à tort que les problèmes auxquels vous faites face à la table des négociations sont imputables à la partie adverse et omettrez ainsi de prendre en compte le poids des circonstances.

Les négociateurs joyeux et colériques recourent plus facilement aux heuristiques de jugement que les négociateurs tristes. Cette surutilisation des heuristiques de jugement est dangereuse car elle implique une analyse relativement pauvre et peu détaillée des situations. Soyez donc vigilants : ne vous laissez pas aveugler par une joie ou une colère trop intenses. Mais n'oubliez pas non plus que les émotions positives (et dans une moindre mesure la colère) facilitent le processus de créativité et la recherche de solutions originales.

Conséquences comportementales

La colère accroît l'utilisation de comportements compétitifs et revanchards et ce, particulièrement, lorsqu'elle est accompagnée d'un sentiment de haine à l'égard de l'adversaire. La colère est donc préjudiciable aux relations à long terme et agir sous son emprise n'est pas très conseillé. Ne soyez pas trop prompt à

agresser votre adversaire lorsque vous êtes sous le coup d'une colère forte. Évaluez les conséquences néfastes qui vont résulter d'un comportement trop agressif.

A contrario, la joie prédispose positivement à la relation. Mais, encore une fois, soyez vigilant. Ce n'est pas parce que vous êtes heureux que vous devez nécessairement tout concéder à votre adversaire. Une fois l'émotion retombée, vous risqueriez de vous en mordre les doigts.

Effets interpersonnels des émotions

Exprimer des émotions a des conséquences sur soi mais également sur la personne qui nous fait face. D'abord parce que les émotions sont contagieuses. Ensuite, parce que les émotions transmettent des informations nous concernant à l'interlocuteur.

Exprimer de la colère est parfois bénéfique, cela signale à l'adversaire que vos limites sont en train d'être dépassées et qu'il va devoir faire des concessions s'il ne veut pas que la négociation aboutisse à une impasse. Attention cependant, pour obtenir cet effet d'accroissement des concessions, plusieurs préconditions sont nécessaires. A) Assurez-vous que votre interlocuteur est attentif et motivé à analyser l'émotion que vous exprimez. B) Soulignez bien le fait que l'émotion est produite par la situation (et non par votre mauvais caractère). C) Analysez aussi le contexte social : dans certaines cultures, l'expression de colère dans les interactions est sévèrement sanctionnée.

N'utilisez l'expression de colère qu'à très faible dose. N'oubliez jamais que les émotions sont contagieuses, que la colère produit de la colère, et que même si votre déballage émotionnel accroît les concessions de votre

adversaire, ce dernier sera tenté de prendre sa revanche dans le futur. De plus, une réaction colérique trop émotive renvoie à votre adversaire l'image d'un négociateur en perte de contrôle. Les menaces froides plutôt qu'émotionnelles produisent en général de meilleurs résultats.

Exprimer des émotions positives est également bénéfique : Votre interlocuteur sera de meilleure humeur et mieux disposé à coopérer. Évitez cependant de vous montrer trop content de la situation. Une satisfaction trop évidente donnera l'impression à votre adversaire qu'il aurait pu faire mieux, voire que vous êtes complètement en train de le gruger.

Réguler ses émotions

Apprenez à réguler vos émotions. Pour ce faire, vous disposez de plusieurs tactiques possibles.

La rumination (penser à l'événement déclencheur de l'émotion de façon répétitive) intensifie vos émotions. La rumination est à proscrire car elle réduit votre performance objective.

La réévaluation cognitive (revisiter l'événement déclencheur de l'émotion à partir d'un autre point de vue), au contraire de la rumination, vous permet de réduire l'intensité de vos émotions ce qui, en retour, accroît votre performance à la tâche.

La suppression émotionnelle (tenter de supprimer l'émotion) est peu efficace. L'émotion n'est pas réellement supprimée et elle a tendance à resurgir plus tard. Elle engendre bien des conséquences négatives. La suppression émotionnelle est coûteuse mentalement et prend donc des ressources cognitives que vous pourriez utiliser à meilleur escient. Elle vous empêche aussi de bénéficier du feedback facial bien utile à la

reconnaissance de vos propres émotions mais également à l'identification des émotions de vos partenaires. Enfin, l'ambiguïté émotionnelle que vous transmettez à votre adversaire en utilisant la suppression risque de le pousser à utiliser ses stéréotypes pour décoder votre ressenti. Notez toutefois que jouer la carte du poker face a parfois des avantages car les émotions sont source d'information et votre adversaire pourrait éventuellement être tenté de les utiliser contre vous.

La simulation d'émotion (feindre de ressentir une émotion) vous sera profitable et favorisera le développement de relations harmonieuses si l'émotion feinte est positive. Prétendre être en colère est, *a contrario*, néfaste car si votre adversaire se rend compte que vous simulez, il perdra confiance en vous et accroîtra ses revendications.

Intelligence émotionnelle

Ne craignez pas un adversaire qui semble particulièrement apte à décoder vos émotions. Les quelques études disponibles sur le sujet suggèrent en effet que ce sont les négociateurs qui tirent avantage d'un partenaire émotionnellement intelligent.

Si vous-même disposez de cette capacité, ne paniquez pas. Cette compétence particulière que vous possédez est liée à la production de solutions très créatives et donc mutuellement bénéfiques pour toutes les parties. Elle accroît également le taux de satisfaction et la volonté de prolonger la relation dans des interactions futures.

Émotions et croyances

Chaque société dispose d'un ensemble de croyance définissant les émotions qu'il est approprié d'utiliser en

fonction du contexte. Lorsque le négociateur qui vous fait face est un Occidental, exprimer votre colère sera assez bien accepté. Par contre, refrérez vos émotions négatives lors de négociations avec des interlocuteurs asiatiques car les valeurs d'humilité et de déférence qu'ils défendent sont peu compatibles avec l'expression de colère.

Une fois pour toutes, oubliez cette vieille croyance concernant l'effet bénéfique des explosions de colère. Crier un bon coup ne réduit *ni* la colère *ni* l'agressivité. Que du contraire. Lorsque vos émotions négatives sont trop intenses, éloignez-vous et respirez. C'est encore la technique de relaxation qui semble la plus efficace.

Troisième section

**LES SITUATIONS
SPÉCIFIQUES**



Chapitre 8

Le genre

La problématique du genre en négociation est une thématique qui me plaît particulièrement. Certains diront que c'est mon côté féministe et c'est probablement une des raisons. Mais ce n'est pas la seule. Ce que j'aime dans cette thématique, c'est qu'elle est liée à un autre domaine de recherche qui m'est cher : les relations intergroupes. Les hommes, les femmes, forment ce qu'on appelle des catégories sociales. Ces catégories ont un statut bien particulier en ce sens qu'il existe une interdépendance unique entre les hommes et les femmes, interdépendance nécessaire ne serait-ce que pour les besoins de reproduction de l'espèce. Mais en tant que catégories sociales, elles sont également sensibles aux phénomènes classiques qu'on observe généralement avec les autres groupes sociaux : préjugés, stéréotypes, discrimination.

En examinant les différences de genre, nous considérerons trois types d'effets. Premièrement, nous parlerons des différences comportementales notables qui ont été observées entre les hommes et les femmes. Deuxièmement, nous nous intéresserons aux différences de traitement obtenues par les hommes et les femmes de la part du négociateur adverse. Troisièmement, nous focaliserons notre discussion sur les différences contextuelles, à savoir les situations les plus propices à l'apparition des différences de genre.

Cette structure de présentation n'est pas anodine. Elle correspond en effet à la chronologie des recherches scientifiques sur le sujet. Après avoir fait le tour des effets rapportés dans la littérature, nous nous attarderons sur les explications théoriques qui ont été proposées. Enfin, nous envisagerons les possibilités qui s'offrent à tout un chacun pour éliminer ou atténuer ces différences avant de consacrer une section aux autres appartenances sociales susceptibles de produire des différences en négociation.

La négociation est considérée comme une activité masculine tout comme la couture est perçue comme une activité féminine. Que ce constat nous dérange ou non, force est d'admettre qu'il recèle une part de vérité. Mais les différences entre hommes et femmes en négociation sont plus complexes qu'on ne pourrait le penser au premier abord.

Différences individuelles

La genèse des recherches sur les différences de genre en négociation a essentiellement porté sur **les déficiences attribuées aux femmes**. Selon cette perspective, les femmes obtiennent des résultats moindres que les hommes parce qu'elles se comportent différemment qu'eux ou ont des attentes différentes de ceux-ci. Que ces différences soient attribuées à des causes biologiques innées (par ex., Money & Ehrhardt, 1972) ou à des facteurs de socialisation aux rôles de genre (Maccoby, 1988), ces perspectives placent l'individu (et surtout la femme) au centre du problème. Par ailleurs, ces approches tendent également à considérer les effets de genre comme étant stables dans

l'espace et dans le temps. Nous montrerons, par la suite, que ces différences sont moins stables qu'il y paraît. Avant cela, observons ensemble les résultats de recherche les plus parlants.

Les différences de genre s'observent à tous les stades du processus de négociation et se reflètent tant dans les perceptions que les personnes ont d'elles-mêmes, que dans leurs attentes par rapport au processus, que dans leurs comportements ou encore dans leur satisfaction par rapport au résultat ou à l'accord obtenu. Par exemple, des recherches montrent que les femmes ont moins confiance que les hommes dans leurs performances quand elles sont confrontées à des tâches peu familières ou à des tâches de compétition (Lenney, 1977, voir aussi Stevens, Bavetta, & Gist, 1993). Dans la sphère des négociations, les hommes s'attendent à obtenir de meilleurs résultats et à être mieux rémunérés que les femmes (Babcock, Gelfand, Small, & Stayn, 2006). Ils ont aussi moins d'appréhension par rapport au processus et sont moins dérangés par l'idée d'être payés plus que les autres (Barron, 2003). Par exemple, Carol Watson et Richard Hoffman (1996) ont étudié les femmes gestionnaires et ont trouvé que celles-ci se sentaient moins à l'aise que les hommes face à l'anticipation d'une négociation (voir aussi Kray & Babcock, 2006). Par ailleurs, les femmes considèrent les épisodes de négociation comme encastrés dans un ensemble de relations à long terme, les hommes eux conçoivent ces épisodes comme des événements à part, déconnectés (Kolb et Coolidge, 1991). Cette différence est cruciale car la prise en compte de relations à court ou à long terme est un élément déterminant du processus de négociation et plus particulièrement de la mise en place du processus intégratif.

Toutes ces attentes et croyances se concrétisent par des comportements différenciés dans l'interaction. Mais, avant même d'entrer en négociation, les femmes manifestent déjà

une première réticence. Dans une étude, Linda Babcock et ses collègues (2006) montrent par exemple que sur une population d'étudiants tout juste sortis d'une école de commerce, 51,9 % des hommes négocient leur premier salaire contre seulement 12,5 % des femmes. Cette **différence dans l'initiation** de la négociation a des répercussions importantes puisque sur cette même population, les femmes touchaient en moyenne un salaire annuel plus bas de 8,5 % que les hommes. Plus récemment, Deborah Small et collaborateurs (2007) ont montré que la tendance des femmes à entrer en négociation est dépendante de la façon dont la situation est présentée. Ainsi, offrir aux femmes « une opportunité de négocier » est plus intimidant pour elles et engendre moins de comportements de négociation que lorsque la situation est présentée sous forme d'une « opportunité pour faire une demande ». Comme nous le verrons ci-dessous, ces études soulignent l'importance du contexte dans l'apparition de divergences de genre.

Avant même la négociation, les femmes déterminent des objectifs et des points d'aspiration plus bas que les hommes (Stevens, et coll., 1993). Or, comme nous l'avons vu au [chapitre 1](#), la détermination d'objectifs élevés favorise un meilleur résultat en négociation par le biais d'un effet d'ancrage. **Pendant la négociation**, des différences comportementales se font également jour. Ainsi, une méta-analyse d'Amy Walters, Alice Stuhlmacher et Lia Weyer (1998) suggère que les comportements des femmes sont sensiblement plus marqués par la coopération alors que ceux des hommes reflètent davantage de compétition. Ces différences sont néanmoins relativement faibles et varient également en fonction de la situation. Par exemple, plus les contraintes contextuelles limitent l'éventail de comportements possibles dans la situation, moins les différences de genre sont importantes (allant même parfois

jusqu'à se renverser). La coopération accrue des femmes par rapport aux hommes se reflète, par exemple, dans leur style communicationnel. Les hommes abordent les aspects financiers plus tôt dans le cours de la négociation que les femmes. Ils sont aussi plus enclins à discuter de leurs positions et partagent proportionnellement moins d'informations personnelles que les femmes (Halpern & Parks, 1996).

Enfin, **au terme de la négociation**, et probablement à cause de tout ce que nous venons d'évoquer, les femmes engrangent des résultats sensiblement moins bons que les hommes. Dans une autre méta-analyse, Alice Stuhlmacher et Amy Walters (1999) montrent qu'une différence de résultat est effectivement perceptible au détriment des femmes, mais que cette différence reste malgré tout de faible amplitude. Il est cependant important de préciser que cette dernière méta-analyse repose largement sur des études où le contexte de négociation était de type distributif plutôt qu'intégratif. Or, comme les situations distributives (telles que les discussions de transactions financières) mettent généralement à l'avant plus de caractéristiques liées au stéréotype masculin (assertivité, agressivité, combativité) plutôt que féminin (sociabilité, compassion, intuition), il n'est pas réellement étonnant que des différences de genre soient observées dans ces contextes. Mais même si les études sont biaisées vers les négociations distributives (ce qu'on appelle un *biais d'investigation*), les plus grands spécialistes de la discipline (ex : Kray & Thompson, 2005; Kolb, 2009) s'accordent pour dire que les performances des femmes en négociation sont généralement moins bonnes que celles des hommes et les rares études menées dans des contextes plus intégratifs tendent à confirmer plutôt qu'à infirmer ce pattern (Kray & Thompson, 2005; Curhan, Neale, Ross, & Rosencranz-Engelmann, 2008).

Différences de traitement

Alors que la section précédente nous a amené à considérer la « responsabilité » des femmes en tant que négociatrices dans l'émergence de différences de genre, la présente section se place dans une logique inverse et s'intéresse à **l'influence du négociateur adverse**. Quand je parle de négociateur adverse, je n'entends pas nécessairement que cet adversaire soit un homme. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, hommes et femmes montrent la même tendance à traiter différemment, à discriminer, les femmes par rapport aux hommes. Ce phénomène de discrimination sur base du genre s'observe en négociation, comme nous allons le voir, mais également dans bien d'autres sphères sociales. De plus, certaines études laissent à penser que, dans certains cas, les femmes traitent plus durement les autres femmes que ce que font les hommes. Une étude, publiée par Naomi Ellemers et ses collaborateurs (Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass, & Bonvini, 2004), est particulièrement évocatrice à ce propos. Ces chercheurs ont tenté de comprendre pourquoi la représentation des femmes au sein des corps académiques des universités était à ce point faible aux Pays-Bas et en Italie et ce malgré le fait que les doctorants hommes et femmes s'impliquaient de façon similaire dans leur thèse et montraient des niveaux de motivation comparables. Leurs résultats indiquent que les membres du corps professoral évaluaient l'implication des doctorants hommes dans leur travail comme étant plus élevée que l'implication des doctorantes de sexe féminin. Plus surprenant, ces différences d'évaluation étaient particulièrement marquées chez les femmes professeures en comparaison à leurs collègues masculins. La discrimination sur base du genre n'est donc pas que le fait d'hommes machos et rétrogrades, contrairement à ce que l'on pourrait naïvement croire.

Quelle est donc l'influence de l'adversaire dans l'apparition de différences de genre ? D'après Cecilia Ridgeway et Shelley Correll (2004), il existe un ensemble de **croyances culturellement partagées** qui penchent vers une plus grande compétence et un statut plus élevé pour les hommes que pour les femmes. En contrepartie, ces mêmes croyances assignent un degré plus important de préoccupations altruistes aux femmes qu'aux hommes (Kolb, 2009). Ces propositions sont également soutenues par les recherches sur le contenu des stéréotypes de genre que nous aborderons un peu plus loin. Ces croyances culturelles orientent de façon fondamentale les attentes que nous formulons à l'égard des membres des deux sexes. Ainsi, un négociateur qui pense faire face à un adversaire de sexe féminin s'attend à davantage de coopération et estime les compétences de son adversaire comme moindres que s'il pense que son interlocuteur est un homme. Ces attentes se marquent également au niveau linguistique : on attend des hommes des messages verbalement agressifs et des femmes des messages relativement plus pro-sociaux (Burgoon, Dillard, & Doran, 1983). Enfin, Laura Kray et Leigh Thompson (2005) pointent le fait que, lorsque le sexe du partenaire est inconnu du négociateur, les mêmes croyances culturelles influencent les inférences que le négociateur se fait sur le sexe présumé de son interlocuteur : les négociateurs estimant qu'un partenaire agressif doit forcément être de sexe masculin (Mack, Williams, & Kremer, 1979).

Les attentes produisent de la **confirmation comportementale**. Premièrement, les attentes influencent celui qui les possède. Une majorité d'études laissent à penser qu'en négociation, les femmes sont discriminées par rapport aux hommes. Une étude de Sara Solnick (2001) offre une démonstration assez criante de cet effet. Solnick a proposé à des individus hommes et femmes de participer à

un jeu d'ultimatum. Le jeu d'ultimatum se joue à deux : une personne est assignée au rôle de décideur et l'autre au rôle de bénéficiaire. Dix dollars sont à diviser entre les joueurs mais l'argent ne leur appartiendra que si la proposition de division faite par le décideur excède la division minimale acceptable que le bénéficiaire requiert. Les résultats de Solnick montrent que, dans les rôles de décideurs, hommes et femmes ne diffèrent pas les uns des autres. Par contre, ce qui influence les propositions de répartition des décideurs (hommes et femmes), c'est le genre du joueur adverse. Alors qu'en moyenne, les décideurs offrent 4,89 \$ à un partenaire masculin, cette somme n'est plus que de 4,37 \$ pour les femmes. La différence peut certes vous paraître insignifiante. Une différence de rémunération même minime peut cependant entraîner des discriminations très importantes sur le long terme (Gerhart & Ryne, 1991) ; c'est une autre manifestation de l'effet papillon. Par ailleurs, ces résultats obtenus sous contrôle strict en laboratoire sont également observables sur le terrain (voir par exemple l'étude d'Ayres et Siegelman en 1995 que nous détaillerons plus loin).

Nous avons dit que les attentes vis-à-vis des négociateurs hommes et femmes ne sont pas les mêmes et que ceux-ci étaient traités différemment par leur partenaire. Il convient d'ajouter à cela le rôle non innocent joué par la victime de ces attentes et de ces traitements différenciés dans la propagation des différences de genre en négociation. Dans le [chapitre 5](#), nous avons déjà abordé le phénomène de **l'auto-réalisation de la prophétie**. Une étude classique par Mark Snyder, Elizabeth Tanke, et Ellen Berscheid (1977) a montré la puissance des attentes que nous entretenons à l'égard d'une cible sur la propension de cette cible à se comporter conformément à ces attentes. Ces auteurs ont fait croire à des hommes qu'ils allaient communiquer par téléphone avec une femme soit très belle, soit beaucoup

moins jolie en leur montrant la photo de la jeune femme en question. En réalité, les interlocutrices à l'autre bout du fil étaient appariées de façon aléatoire à une de ces deux photos de filles plus ou moins jolies. Les conversations étaient enregistrées. Le stéréotype des femmes attractives veut qu'elles soient des personnes agréables. Les résultats de cette étude montrent qu'en effet, le stéréotype se confirme de lui-même : les hommes qui pensaient avoir affaire à des femmes jolies se comportaient avec elles de telle façon que celles-ci renvoyaient une image d'elles-mêmes conforme au stéréotype. En effet, quel que soit leur niveau de beauté réelle, les femmes appariées à la photo de la jolie fille réagissaient de manière plus avenante que les femmes appariées à la photo de la jeune fille moins séduisante.

L'autoréalisation de la prophétie produit le même type de résultats en négociation. Dans une étude sur la question, Berna Skrypnek et Mark Snyder (1982) ont fait croire à des individus de sexe masculin qu'ils négociaient soit avec une femme, soit avec un homme. Dans tous les cas, l'opposant était en réalité une femme. La tâche assignée aux négociateurs était de se répartir une série d'activités, certaines plus typiquement masculines que d'autres. Conformément aux prédictions, les femmes dont le partenaire pensait qu'elles étaient un homme tendaient à s'attribuer personnellement plus de tâches masculines que les femmes dont le partenaire pensait qu'elles étaient des femmes. Cet effet émerge malgré le fait qu'aucune femme dans cette expérience n'avait connaissance du fait que les perceptions de leur partenaire étaient manipulées.

Ces études révèlent toute la puissance de nos croyances et de nos attentes tant sur notre propre comportement que sur le comportement de notre interlocuteur. Qu'advient-il maintenant dans le cas où cet interlocuteur adopte un **comportement qui est inconsistant avec les attentes**

que nous avons formulées à son égard ? En d'autres mots, une femme qui se montrerait agressive et qui adopterait des comportements plus masculins serait-elle en mesure de renverser la vapeur et d'accroître ses gains dans la négociation ?

Laurie Rudman (1998) s'est intéressée à la façon dont des évaluateurs jugeaient des hommes et des femmes qui se mettaient en avant dans un contexte de recrutement. La promotion de soi est importante dans ce type de contexte car elle permet d'établir sa propre compétence aux yeux d'un employeur potentiel. Les résultats de ses études montrent que, si les femmes gagnent en perception de compétence lorsqu'elles promeuvent leur soi, ce gain de compétence est accompagné par une évaluation particulièrement négative de leur sociabilité. Plus récemment, Hannah Bowles, Linda Babcock et Lei Lai (2007) ont examiné les réactions d'évaluateurs aux tentatives d'initiation de négociation par des femmes et des hommes. Pour rappel, nous avons déjà établi plus haut que les femmes manifestent une certaine réticence à entrer dans et initier des négociations. Les résultats de Bowles et de ses collègues indiquent que cette réticence est d'autant plus grande que l'évaluateur qui leur fait face est de sexe masculin. Plus en lien avec notre propos actuel, leurs recherches suggèrent également qu'une personne qui se lance dans une négociation (par rapport à une personne qui accepte directement ce qu'on lui propose) est pénalisée pour son initiative, les évaluateurs étant moins enclins à vouloir les engager dans un poste. Cet effet est vrai pour les deux sexes, mais particulièrement important lorsque la personne qui initie la négociation est une femme plutôt qu'un homme. Par ailleurs, si l'initiative de la négociation ne semble pas diminuer la volonté des évaluateurs de travailler avec le négociateur masculin, elle réduit grandement cette volonté quand il s'agit d'une femme.

Les conclusions de ces études suggèrent qu'agir comme un homme n'est pas réellement une solution pour les femmes en négociation : soit elles en pâtiront en termes de sociabilité, soit elles subiront directement le retour de manivelle et subiront des pertes pour ne pas s'être comportées en conformité avec les attentes que l'on entretient vis-à-vis d'elles. Je donne souvent l'exemple d'une personne qui crie et s'énerve en cours de discussion. Un tel comportement, lorsqu'il est émis par un homme, est généralement perçu comme déterminé par la situation : « Il se fâche probablement parce que les propositions que nous avons faites dépassent ce qui est acceptable pour lui. » Il peut arriver que son comportement soit interprété comme l'expression de sa personnalité : « C'est un homme qui sait ce qu'il veut, il est ambitieux, il ne se laisse pas faire. » Ce même comportement émis par une femme engendre de tout autres attributions : « C'est une hystérique, elle est incapable de contrôler ses émotions. » Cet exemple fait souvent rire mes étudiants ; s'ils rient, ce n'est pas parce qu'ils trouvent ce que je dis absurde, mais c'est parce que cet exemple leur laisse une réelle impression de déjà-vu...

Pour terminer sur cette question, il est intéressant de savoir que lorsque les femmes ne négocient pas directement pour elles-mêmes, il leur est permis d'être assertives (et donc masculines) sans que cela ne leur soit préjudiciable. Si la promotion du soi n'est pas acceptable en ce qui les concerne, la promotion d'autrui leur est autorisée. Dans le cas où les femmes agissent en tant qu'agent d'autrui, l'assertivité qu'elles déploient n'est plus perçue comme étant incompatible avec le rôle social qui leur est assigné puisque cette assertivité est motivée par la préoccupation pour autrui (Bowles, Babcock, & McGinn, 2005).

Différences de contexte

Un troisième type d'effet concerne l'impact du contexte ou de la situation dans l'apparition des effets de genre. Très loin d'une approche individuelle des différences, cette perspective lève un coin du voile sur les possibilités qui nous sont offertes de remédier au problème.

Nous avons déjà discuté à plusieurs reprises dans ce chapitre de **l'influence du contexte** en négociation. Certains auteurs ont par exemple échafaudé des théories sur le fait que les différences de genre sont plus probables dans les contextes compétitifs que dans les contextes plus collaboratifs. L'étude de Jennifer J. Deal (2000) appuie cette idée en montrant que, dans les négociations compétitives, les hommes sont davantage susceptibles d'utiliser l'information qu'ils possèdent pour intentionnellement soutenir leur propre position au détriment des autres. Un tel effet n'est pas observé lorsque les négociations impliquent des motivations mixtes de collaboration et de compétition. Nous avons vu également avec l'étude de Small et de ses collègues (2004) que le simple fait de parler de « demandes » plutôt que de « négociation » est suffisant pour accroître la propension des femmes à se lancer dans la discussion. Cette propension à l'initiative dépend également du sujet même de la négociation. Une récente étude sur le sujet de Laura Bear (2011) montre par exemple que les femmes sont plus réticentes que les hommes à initier des négociations salariales mais sont sensiblement plus ouvertes qu'eux à l'ouverture de discussions portant sur une thématique typiquement féminine (par ex. : l'accès à un local d'allaitement dans l'entreprise).

Dans la même ligne de recherche, Bear et Babcock (2012) montrent également que si les hommes obtiennent de meilleurs résultats que les femmes dans des tâches de négociation dont le thème est typiquement masculin, cette

différence disparaît si le sujet est plus directement lié à la féminité (ex. : la vente de bijoux). L'exact effet inverse a été obtenu dans une étude que j'ai conduite avec ma collègue Catia Teixeira (Demoulin & Teixeira, sous presse). Nous avons demandé à des femmes de négocier avec un partenaire masculin sur la répartition de plusieurs tâches. Dans une condition, les tâches relevaient d'une thématique relativement neutre en termes de genre (l'organisation d'un débat de société). Dans une autre condition, les personnes devaient discuter de la répartition des tâches ménagères avec leur partenaire, une thématique typiquement liée au rôle de la femme dans nos sociétés. Nos résultats montrent que les performances des hommes ne sont pas directement influencées par la thématique en jeu. Par contre, les femmes obtiennent des résultats nettement moins bons lorsqu'elles sont amenées à discuter des tâches ménagères que lorsqu'elles discutent de l'organisation d'un débat (voir [Figure 14](#)). Des études complémentaires seront nécessaires pour réconcilier les résultats obtenus par Bear et Babcock avec les nôtres. À un niveau plus général, la conclusion de ces différentes recherches n'en reste pas moins similaire : **la thématique** même de la négociation est un facteur susceptible de moduler la façon dont les hommes et les femmes se comportent. Parallèlement à ces résultats, Major et ses collègues (Major, Bylsma, & Cozzarelli, 1989) ont également montré que le lieu de la négociation avait son importance ; les femmes rapportant être plus accommodantes dans les situations de travail qu'en dehors de ces contextes. Ces résultats sont en lien avec ceux de Babcock et ses collègues (2006) qui ont trouvé que les femmes initient moins de négociation au travail que les hommes alors que cette différence tendait à disparaître dans la sphère privée.

Autre élément situationnel important : **le mode de communication** qui est employé. Avec l'avènement des

nouvelles technologies, un nombre de plus en plus conséquent de négociations sont conduites par email, téléphone ou visioconférence ; c'est ce que l'on appelle les négociations virtuelles. Ce qui différencie ce type de négociation des négociations qui sont conduites en face-à-face, c'est le nombre et le type d'indices sociaux accessibles. Les indices sociaux sont des informations supplémentaires aux arguments ; par exemple, le ton de la voix, les habits, les traits du visage, etc. Ils permettent de modérer le sens de la communication et de modifier l'impression que l'on se fait de notre interlocuteur. Parce que les indices sociaux sont moins nombreux et sont d'un autre type dans ces situations, les négociations virtuelles permettent de diminuer ou de supprimer les différences liées au statut des protagonistes dans l'interaction. Sur base de cette idée, Stuhlmacher et ses collègues (2007) ont émis l'hypothèse qu'en négociation virtuelle, les femmes ressentiraient moins fortement la pression à se conformer aux rôles sociaux qui leur sont réservés, ce qui augmenterait leur tendance à l'assertivité et à l'hostilité. Une méta-analyse sur la question a permis de corroborer cette prédiction.

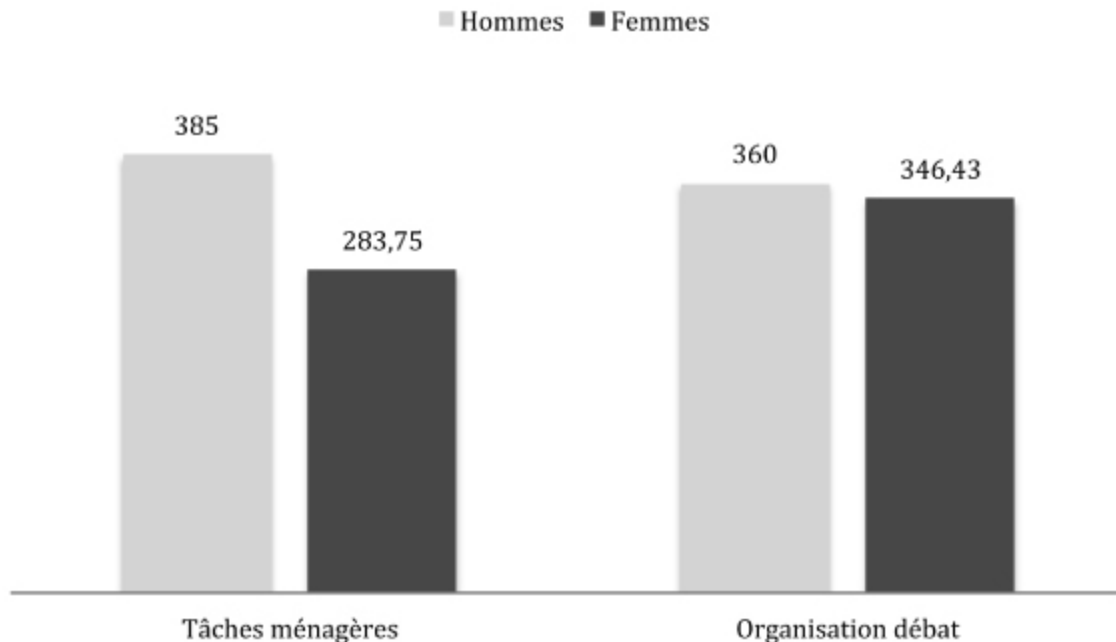


Figure 14

Performance des hommes et des femmes dans des tâches de négociation portant sur un sujet neutre (l'organisation d'un débat) ou typiquement féminin (les tâches ménagères). Tirée de Demoulin & Teixeira, sous presse

Le rôle occupé par le négociateur est un facteur contextuel supplémentaire. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, une femme qui négocie pour elle-même est pénalisée lorsqu'elle émet des comportements assertifs ou agressifs. En revanche, si dans la négociation, elle agit comme représentante d'un groupe (voir [chapitre 9](#)), le même comportement assertif est mieux toléré (Bowles et coll., 2005).

Nous avons aussi parlé à diverses reprises du fait que **les stéréotypes** et les rôles sociaux associés aux genres teintaient les attentes et comportements des négociateurs de part et d'autre de la table. Dans une récente ligne de recherche, Laura J. Kray et ses collègues ont avancé l'idée selon laquelle les différences de performances entre

hommes et femmes en négociation reflétaient le fait qu'il existe une congruence entre les stéréotypes masculins et féminins d'une part, et l'idée que se font les gens des traits de personnalité associés aux négociateurs efficaces et inefficaces d'autre part. Tant les hommes que les négociateurs efficaces sont perçus comme assertifs, forts, dominants et rationnels. Tant les femmes que les négociateurs inefficaces sont perçus comme accommodants, faibles, soumis et émotionnels (voir Kray & Thompson, 2005). Sur base de cette constatation, ces auteurs ont posé l'hypothèse selon laquelle les femmes en situation de négociation se trouveraient sous le coup d'une menace qui porterait préjudice à leur performance : la menace de confirmer le stéréotype négatif d'inefficacité associé à leur groupe d'appartenance. Ce phénomène bien connu en psychologie sociale porte le nom de **menace du stéréotype** (Steele & Aronson, 1995) et a démontré toute sa valeur dans nombre de situations sociales et au travers d'un large éventail de groupes différents. Selon les spécialistes, la menace engendrée par le stéréotype négatif fait peser sur les gens qui en sont la cible une pression psychologique supplémentaire qui consume une partie de leurs ressources cognitives et entraîne, de ce fait même, une réduction de la performance à la tâche (ce qui conduit à la confirmation comportementale du stéréotype). Cette menace est considérée comme élevée sous deux conditions : lorsque le stéréotype est *activé* et lorsque la tâche est perçue comme *diagnostique* des compétences liées au stéréotype.

Les études de Laura Kray et de ses collègues (Kray, Thompson, & Galinsky, 2001) illustrent bien les effets de menace du stéréotype. Dans des situations dites diagnostiques des compétences en négociation (c'est-à-dire lorsque les chercheurs expliquaient aux participants que la tâche sélectionnée leur permettrait de connaître leurs

compétences réelles en négociation), les gains obtenus par les femmes étaient considérablement moindres que ceux obtenus par les hommes ou que ceux obtenus par des femmes placées en situation non diagnostique (c'est-à-dire lorsque les chercheurs informaient les participants que la tâche sélectionnée était essentiellement destinée à la familiarisation avec l'exercice et ne permettrait pas de connaître les capacités réelles de négociation). En d'autres mots, l'activation du stéréotype spécifique qui associe les femmes à de faibles performances en matière de négociation est suffisante pour produire une baisse effective de performance chez celles-ci. Plus généralement, nos propres recherches (Demoulin & Teixeira, en préparation) ont également montré que l'activation, cette fois générale et non plus spécifique, des stéréotypes de genre (« les femmes sont plus sociables que les hommes et les hommes plus compétents que les femmes ») entraînait une réduction des intentions à se montrer ferme en négociation chez les femmes et une perception de moindre pouvoir dans l'interaction par rapport au partenaire.

Un dernier point dans cette section concerne **la question du pouvoir**. Certains chercheurs ont évoqué la possibilité que les différences de genre ne soient qu'un artefact produit par des différences en termes de pouvoir. Comme les femmes occupent dans la majorité des cas des positions de moindre pouvoir et de moindre statut dans la société et que pouvoir et statut sont des déterminants importants du comportement des négociateurs, il est envisageable que tout ce qui nous est apparu à la base comme des différences de genre ne soient en réalité que des conséquences de la hiérarchie en place. Dans une méta-analyse de 8 études sur le sujet, Carol Watson (1994) a confirmé que le pouvoir du négociateur était un meilleur prédicteur que le genre des comportements de négociation et des résultats obtenus par les négociateurs. Watson note

cependant que le genre du négociateur était lié à son niveau de confiance et que le genre de l'opposant affectait également les comportements. Des études ultérieures ont confirmé le fait que lorsque les femmes étaient placées en position de pouvoir dans les négociations, elles obtenaient des résultats supérieurs aux hommes (Watson & Hoffman, 1996; Kray *et al.*, 2004). Selon Edward Miles et Elizabeth Clenney (2010), les différences diffuses de statut entre hommes et femmes qui sont présentes dans nos sociétés augmentent la perception de compétence des hommes ainsi que leur légitimité à mettre en place des actions destinées à renforcer leur statut.

Explications des différences

Au cours de la revue de littérature présentée ci-dessus, j'ai évoqué ici et là plusieurs types de théories destinées à expliquer l'occurrence des effets de genre en négociation. Dans cette partie, nous allons revenir de façon plus systématique sur chacune des explications proposées. Bien que, en tant que psychologue social, j'ai une attirance personnelle pour les explications davantage situationnelles des effets, d'autres facteurs que la situation ou le contexte entrent également en jeu. Comme souvent en psychologie, il est en effet possible, voire probable, qu'une multitude de facteurs concourent à l'obtention d'un même résultat.

Parmi **les explications biologiques** au comportement différencié des hommes et des femmes en négociation, nous retrouvons les facteurs hormonaux et plus particulièrement l'influence de la *testostérone*. Si cette hormone est présente dans les deux sexes, les hommes tendent à en produire davantage que les femmes. Chez les rongeurs, cette hormone stéroïde accroît la probabilité du comportement agressif. Cette constatation a engendré la croyance que, de façon similaire, chez les humains, un

accroissement du taux de testostérone dans le sang serait lié à une augmentation des comportements de type agressif. D'un point de vue purement corrélationnel, cette hypothèse semble vérifiée. Par exemple, plusieurs études menées dans des centres pénitentiaires ont montré que les détenus (hommes et femmes) les plus agressifs sont ceux dont le taux de testostérone dans le sang est le plus élevé (Dabbs, Carr, Frady, & Riad, 1995). Une autre explication existe cependant. Eisenegger et ses collègues (Eisenegger, Naef, Snozzi, Heinrichs, Fehr, 2010) ont ainsi proposé que l'influence de la testostérone porte davantage sur la recherche du statut social que sur l'agressivité en tant que telle. Ce que ces auteurs suggèrent, c'est que testostérone et agressivité ne seront positivement liées que dans les cas où l'agressivité est présentée comme un moyen d'obtenir un statut social élevé. Si l'agressivité décroît ou contrecarre les perspectives de statut social, elle devrait alors être remplacée par d'autres comportements, plus appropriés et moins antisociaux. Eisenegger et collaborateurs ont testé cette hypothèse en administrant à une population de femmes soit de la testostérone, soit un placebo. Par la suite, ces femmes étaient placées dans la position de décideur d'un jeu d'ultimatum. Pour rappel, dans ce jeu, plus les propositions faites par les décideurs sont basses, plus cela dénote d'un comportement agressif, plus elles sont hautes, plus cela reflète un comportement équitable, réducteur de conflit et propice à des interactions sociales positives. Contrairement à la croyance populaire qui voudrait que la testostérone accroisse les propositions agressives, les résultats de l'étude indiquent que les femmes sous l'influence de testostérone proposent des répartitions plus équitables à leur interlocuteur que les femmes en conditions placebo. Plus étonnant encore, l'étude s'est également intéressée à l'influence des croyances associées à la testostérone sur le comportement. Les chercheurs ont ainsi fait croire à la moitié des femmes participant à l'étude

qu'elles avaient reçu de la testostérone. À l'autre moitié des femmes, on leur faisait croire que c'était un placebo qui leur avait été administré. Indépendamment du fait que ces femmes aient réellement ou non reçu de la testostérone, celles qui se *croyaient* sous l'influence de cette hormone montraient plus de comportements agressifs et donc moins de répartitions équitables que celles qui pensaient n'avoir reçu qu'un placebo. Je trouve cette étude admirable. Non seulement elle nous montre que testostérone peut rimer avec comportement pro-social (ce qui bouleverse nos croyances sur le sujet), mais en outre, elle souligne encore une fois à quel point nos attentes et nos croyances sont susceptibles de modifier notre comportement, allant jusqu'à transcender l'effet des variables biologiques.

À côté de la biologie, d'autres auteurs ont proposé d'associer différences de genre à des **processus développementaux**. Selon eux, dès la prime enfance, garçons et filles sont éduqués de façon différente pour apprendre les comportements appropriés associés au genre auquel ils appartiennent (Maccoby, 1988). Il y a plusieurs milliers d'années, l'homme était en charge de la chasse et de l'approvisionnement alors que la mission des femmes concernait l'entretien du logis et de la progéniture. Cette répartition des tâches aurait poussé les hommes à développer des compétences de combativité à la tâche mais aussi à être fréquemment confrontés à des situations de transaction avec leurs pairs. Les femmes, de leur côté, auraient développé un don pour les aspects plus relationnels et altruistes. D'après les tenants de la perspective développementale, ces rôles ancestraux perdurent encore aujourd'hui et sont inculqués au travers de l'éducation aux enfants. Il n'est pas rare en effet de voir un petit garçon se faire houspiller par son père qui l'observe depuis les tribunes d'un stade de football parce qu'il ne manifeste pas assez d'agressivité sur le terrain ou

d'entendre des réflexions du style « arrête de faire la fille ». Les petits garçons apprennent donc à être forts, à ne pas pleurer et à se battre alors que les petites filles intègrent le fait qu'elles doivent être belles, gentilles et douces. À terme, beaucoup d'entre nous intériorisent ces prescriptions différenciées de genre, développent les compétences qui sont requises, se conforment aux rôles et s'offusquent face à ceux qui, par leur attitude et leur conduite, remettent en question le système établi.

Non loin des perspectives de socialisation mais sensiblement différentes, nous retrouvons les **approches sociales et culturelles**. Par exemple, les études qui se sont intéressées à l'impact du négociateur adverse dans l'occurrence de différences de genre sont fondamentalement centrées autour de la question des stéréotypes. Comme nombre d'autres catégories sociales, les catégories de genre (homme et femme) sont associées à des croyances culturelles partagées sur les traits et les caractéristiques communs aux membres de la catégorie. Ces croyances varient généralement sur deux dimensions dites « fondamentales » du jugement social. Concrètement, lorsque nous jugeons ou évaluons une cible, nous le faisons sur base de deux grands critères. D'un côté, nous évaluons la compétence de la cible et son caractère assertif. D'un autre côté, nous jugeons de sa sociabilité et de son souci d'autrui (Fiske *et al.*, 2002; d'autres auteurs ont également proposé la distinction d'une dimension supplémentaire liée à la moralité, Leach, Ellemers, & Barreto, 2007). Quand les groupes sont comparés deux par deux, comme c'est le cas lorsqu'on s'intéresse aux perceptions des hommes et des femmes, un phénomène dit de *compensation* apparaît (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt, & Kashima, 2005, Yzerbyt, Provost, & Corneille, 2005). La compensation renvoie au fait que si un groupe est jugé positivement sur une des deux dimensions (par exemple la compétence) alors l'autre

groupe bénéficiera de jugements favorables sur la deuxième dimension (la sociabilité). Appliquées aux catégories de genre, les recherches ont montré que les stéréotypes associent masculinité avec compétence et féminité avec sociabilité.

Ce qui distingue les approches sociales des approches développementales basées sur la socialisation que nous venons d'évoquer, c'est l'accent mis sur l'influence du contexte dans l'apparition des effets de genre. Alors que les perspectives développementales suggèrent l'intériorisation des rôles de genre et donc la stabilité du comportement dans le temps et dans l'espace, les perspectives sociales stipulent que les différences de genre ne devraient apparaître que dans les contextes propices à l'activation des stéréotypes liés au genre. Comme nous l'avons vu, la négociation représente un de ces contextes (Kray, Thompson, & Galinsky, 2001) mais ce n'est pas le seul. L'avantage des perspectives sociales, c'est de mettre en avant le fait que ces différences ne sont pas inéluctables et que de subtiles variations situationnelles sont parfois suffisantes pour provoquer une modification des comportements.

Enfin, un certain nombre d'auteurs ont développé des approches plus macro du problème et suggèrent qu'au-delà des personnes, au-delà des croyances, c'est tout le **système institutionnel et organisationnel** dans lequel nous sommes insérés qui pousse à l'établissement des différences et des discriminations. Nous l'avons souligné, les femmes occupent presque systématiquement des emplois de moindre statut que les hommes et ces effets de pouvoir ne sont pas sans conséquence sur le comportement. Plus grave peut-être, ce sont les conceptions mêmes de ce que signifie « être compétent » et de ce que signifie « gagner » ou « perdre » qui sont teintées sexuellement au grand désavantage des femmes (Kolb, 2009).

Surmonter la différence

Pour une femme comme moi, écrire tout un chapitre mettant en avant les déficiences des femmes en matière de négociation n'a rien d'agréable. Je vais donc m'efforcer à présent d'examiner **les solutions** au problème.

Lorsque nous avons vu les explications théoriques aux différences, nous avons mis en avant des éléments de biologie, de socialisation, mais aussi des éléments liés aux croyances culturelles et plus largement aux contextes institutionnels et organisationnels dans lesquels hommes et femmes évoluent. Il paraît peu probable et vraisemblablement peu souhaitable d'intervenir au niveau biologique. Par contre, il nous est loisible de travailler sur les autres aspects.

Une première piste de travail que je souhaite évoquer est en lien avec des **changements contextuels**. Nous avons vu qu'en situation d'égalisation de pouvoir, les femmes réussissaient à obtenir des résultats équivalents aux hommes en négociation. À position statutaire équivalente, hommes et femmes ne se distinguent donc pas tant que cela. Cette idée est soutenue par les recherches sur la question. Par exemple, le comportement assertif, si problématique aux femmes dans la vie courante, est perçu comme étant totalement légitime quand les femmes occupent un poste élevé dans l'organisation (Ridgeway, 2011; Tinsley *et al.*, 2009; Schneider *et al.*, 2010). Dans les entreprises, il est possible d'attirer l'attention des gestionnaires sur les effets néfastes de discussions entre hommes et femmes de positions hiérarchiques différentes. Malheureusement, et malgré une nette amélioration du statut de la femme dans les dernières décennies, il existe toujours une disparité importante dans les entreprises entre le nombre d'hommes et de femmes qui atteignent des postes à haute responsabilité. En 2013, les femmes

n'occupaient que 24 % des postes de direction dans le monde. Selon l'étude menée par l'entreprise Grant Thornton dans 41 pays, des disparités existent entre les diverses régions du globe. Ainsi la Chine compte 51 % de cadres supérieurs de sexe féminin contre seulement 11 % dans les Émirats arabes unis et les Pays-Bas. Tant qu'une certaine parité ne sera pas de mise dans les hautes sphères hiérarchiques, le problème continuera donc à se perpétuer. Cette parité est importante au regard des études qui soulignent que plus les femmes sont représentées à des postes élevés au sein de l'entreprise, plus les comportements des gestionnaires sont variés, incluant à la fois des caractéristiques féminines et des caractéristiques masculines (Kolb et McGinn, 2009).

Nous avons vu également qu'une simple présentation de la discussion comme une opportunité de demande plutôt que comme une négociation ouvre la voie aux femmes à la prise d'initiative, les opportunités de demandes étant moins intimidantes pour elles que la perspective d'une négociation formelle (Small et coll., 2004). Lié à cela, nous avons également noté avec les études de Kray et de ses collègues (2001) que ce qui stimule le mal-être des femmes en négociation, c'est la connaissance implicite qui lie les conceptions des bons négociateurs à des caractéristiques masculines. Qu'advierait-il si les compétences en négociation étaient associées à des traits féminins plutôt que masculins ? Dans une étude, Kray et ses collaborateurs (2002) ont tenté de répondre à cette question. Ils ont présenté à leurs participants une conception « régénérée » (c'est-à-dire modifiée) de ce que signifie la compétence en négociation pour y inclure un ensemble de traits spécifiquement féminins. Le succès en négociation était ainsi décrit comme associé à l'habileté à exprimer ses pensées, à écouter et à avoir accès aux sentiments de son interlocuteur (des traits pré-testés comme étant

stéréotypiquement féminin). Les résultats de l'étude montrent que les femmes ont une performance nettement accrue dans ce type de contexte et que cette performance est le fruit d'attentes plus positives envers la négociation et de points d'aspiration plus élevés. Si l'on en croit ces résultats, ce qui pose problème donc, ce n'est pas tant le comportement des femmes que les croyances qu'hommes et femmes entretiennent par rapport à l'efficacité en négociation. **Changer nos conceptions** pour permettre de prendre en compte d'autres habilités que l'assertivité ou la dominance comme signe d'efficacité est une méthode peu coûteuse pour réduire les disparités.

Dans le même ordre d'idées, nous avons évoqué le fait que ce qui pose problème, ce n'est pas tant le comportement des femmes en négociation que les critères qui sont utilisés pour **évaluer la performance** (Kolb, 2000, 2012). Tout comme le stéréotype du bon négociateur n'incluait que des traits masculins, l'efficacité en négociation n'est évaluée que sur des dimensions masculines. Ainsi, nombre d'études cherchent à savoir quand et sous quelles conditions une femme arrivera à se montrer aussi assertive qu'un homme, supposant par là que l'assertivité est forcément synonyme de compétence. Or, si l'assertivité peut s'avérer une tactique valable dans certaines situations, elle ne l'est pas dans tous les contextes. La capacité de prise de perspective, la capacité d'écoute et la prise en compte des aspects relationnels sont des éléments tout aussi importants et susceptibles de peser lorsqu'on évalue la compétence de quelqu'un. Ce qui pose problème ici, c'est que ces derniers éléments sont généralement dévalorisés par les observateurs, que ces observateurs soient les partenaires du négociateur ou, de façon plus problématique, que ces observateurs soient les scientifiques qui s'intéressent aux différences de genre en négociation.

Adam Galinsky, Deborah Gruenfeld et Joe Magee (2003) ont aussi montré que l'activation d'un **état d'esprit de puissance** permettait d'augmenter les gains obtenus en négociation. Dans un autre registre, Stevens et collaborateurs ont mis en place une intervention visant à augmenter les stratégies de gestion du soi chez les femmes. Cette intervention a porté ses fruits et suggère que l'augmentation du sentiment d'efficacité permet d'effacer les différences de genre. Enfin, au niveau motivationnel, Kray et collaborateurs (2001) ont également montré que lorsque le stéréotype du bon négociateur masculin était activé de façon très explicite auprès des femmes, plutôt que de produire de la confirmation comportementale du stéréotype, on observait une réaction au stéréotype suffisante pour produire un renversement des effets. Accroître la motivation des femmes à défier et à contredire les stéréotypes négatifs à leur encontre semble donc représenter une stratégie relativement efficace.

Pour terminer, je voudrais souligner que jusqu'ici nous avons parlé des hommes et des femmes de façon indifférenciée, sans nous soucier des éventuels **sous-types d'hommes ou de femmes**. Il va sans dire que toutes les femmes et que tous les hommes ne sont pas les mêmes. Parmi les femmes, on distingue notamment les femmes d'affaires des femmes au foyer, les femmes âgées des femmes jeunes, ou les femmes de couleur des femmes blanches. Or, les stéréotypes dont nous avons parlé jusqu'ici sont les stéréotypes associés essentiellement aux hommes et femmes blancs, hétérosexuels, de la classe moyenne (Ridgeway, 2011). Comme le souligne Deborah Kolb (2012), la généralisation des effets obtenus à tous les types d'hommes ou de femmes serait une erreur. Nous l'avons dit, les comportements assertifs sont perçus comme légitimes lorsqu'ils émanent de femmes occupant une position hiérarchique élevée. Les femmes de couleur sont également

plus appréciées et subissent moins de revers que leurs équivalentes blanches lorsqu'elles agissent de façon assertive (Tinsley, Cheldelin, Schneider, & Amanatullah, 2009). *A contrario*, les mères de famille subissent plus la pression que les autres pour se conformer aux stéréotypes de genre (Correll, Bernard, & Paik, 2007). Cette sur-généralisation du problème et la non-prise en compte des sous-types de genre dans les études scientifiques a conduit Kolb à dire que « nous (entendu ici comme "les scientifiques") commençons à faire partie du problème... »

Les autres catégories d'appartenance

À côté de la profusion des études de genre en négociation, les recherches qui ont examiné l'influence des autres appartenances sociales sur le comportement des négociateurs sont ridiculement peu nombreuses. Ceci s'explique en partie par le fait que, contrairement à d'autres appartenances catégorielles, le sexe d'une personne est presque toujours directement accessible à la perception. Dès le plus jeune âge, les enfants montrent en effet une grande sensibilité au sexe de leur interlocuteur et sont rapidement capables de distinguer les femmes des hommes. Mais ce qui est vrai pour le genre, l'est également pour les autres catégories sociales de base telles que **la « race »** (Macrae et Bodenhausen, 2000). Je mets ce mot entre guillemets car le concept de race au sein de l'espèce humaine a depuis longtemps montré ses limites. En parlant de race, je fais essentiellement référence ici à la couleur de peau des personnes. La couleur de peau d'une personne est un critère de catégorisation qui est donc également très saillant. En conséquence, il est légitime de se poser la question de l'influence de ce critère sur les comportements en négociation.

Une des études les plus citées à ce propos est la recherche menée par Ian Ayres et Peter Siegelman en 1995. Dans cette étude, plusieurs personnes étaient formées pour se comporter de façon standardisée (c'est-à-dire de façon la plus similaire possible) dans une négociation portant sur l'achat d'une voiture neuve. Ces personnes étaient ensuite envoyées sur le terrain pour rencontrer et négocier avec de véritables concessionnaires automobiles. Plus de 300 négociations ont ainsi été organisées. La particularité de cette étude est que les personnes chargées des négociations variaient selon deux critères : il y avait des femmes et des hommes (le critère de genre) et des blancs et des noirs (le critère de race). Les principales variables dépendantes de cette étude portaient sur les premières offres que les concessionnaires feraient aux différents négociateurs ainsi que sur la marge totale de bénéfices engrangés par les concessionnaires en fin de négociation.

Sachant tout ce que vous venez de lire sur les effets de genre, vous ne serez probablement pas surpris d'apprendre que les femmes reçoivent en moyenne de moins bonnes propositions de prix que les hommes. La [Figure 15](#) illustre le profit initial et final que les concessionnaires engrangent face aux différents interlocuteurs. Face à un acheteur blanc masculin, la première proposition des concessionnaires leur assurait en moyenne un bénéfice de plus ou moins 1 018 \$ sur la vente de la voiture. Toujours sur cette première offre, le bénéfice des concessionnaires passait à 1 127 \$ si l'acheteur était une femme blanche, soit une différence de plus de 100 \$ au désavantage des femmes. « Et les autres ? » me direz-vous. C'est ici que cela devient intéressant. Dans cette étude, les femmes noires recevaient des propositions de première offre placée à 1 336 \$, soit plus de 300 \$ à payer en plus que l'homme blanc. Plus choquant, cette différence montait à plus de 900 \$ pour les hommes noirs, avec des propositions avoisinant en

moyenne les 1 953 \$. Les résultats obtenus sur les offres finales des vendeurs ne sont guère plus encourageants. Globalement, les écarts entre les différents groupes se maintiennent. Prenons encore une fois l'homme blanc comme critère de comparaison. Face à lui, le vendeur se fait un bénéfice de plus ou moins 564 \$, soit une concession au cours de la négociation de 454 \$. Le bénéfice obtenu suite à la négociation face à une femme blanche est de 656 \$ contre 975 \$ face à la femme noire. Grand perdant, l'homme noir voit les bénéfices du vendeur plafonner à 1 664 \$, soit un bénéfice presque 3 fois supérieur à ce que le vendeur obtient de l'homme blanc. Soit aussi un bénéfice de plus de 600 \$ supérieur au bénéfice que le vendeur se faisait sur la *première offre* proposée à l'homme blanc.

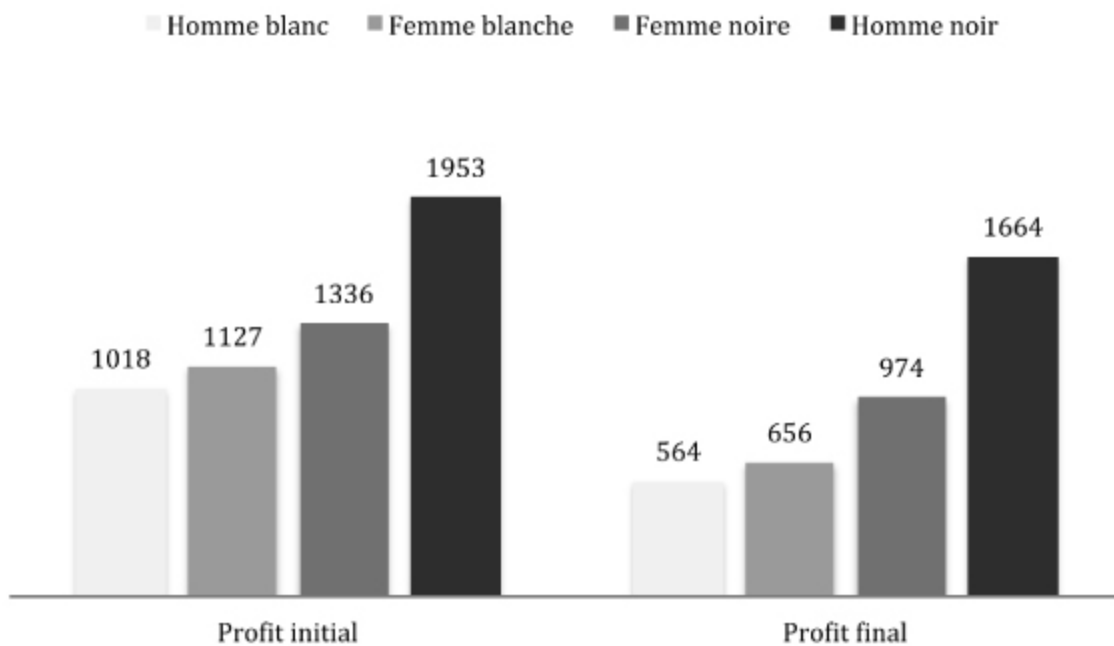


Figure 15

Bénéfice engrangé initialement et en fin de négociation (en \$) par les concessionnaires face à des hommes et des femmes de couleur de peau blanche ou noire. Tirée de Ayres et Siegelman, 1995

Ainsi donc, l'effet de la variable « race » sur le comportement du négociateur adverse semble sans commune mesure avec l'effet de la variable « genre ». Plusieurs propositions peuvent être formulées pour expliquer ces effets. D'un côté, on peut penser qu'un certain racisme latent est susceptible de pousser les vendeurs à se montrer plus durs et moins conciliants face à des personnes de couleur. D'autres explications se basent davantage sur l'influence des **stéréotypes**. Selon Ayres et Siegelman, il est possible que l'appartenance sociale des acheteurs soit prise en considération par les vendeurs comme une information pertinente leur permettant d'inférer le point de résistance de l'acheteur.

Cette dernière hypothèse est soutenue par une récente étude menée dans notre laboratoire (Demoulin & Teixeira, 2010). Dans cette recherche, nous avons placé nos participants dans la peau d'un acheteur devant négocier l'achat d'une voiture d'occasion. Suivant les conditions, nous avons manipulé la catégorie d'appartenance du vendeur pour que celle-ci reflète les 4 quadrants du modèle du contenu des stéréotypes (Fiske, Xu, Cuddy, & Glick, 1999, voir [Tableau 6](#)). Ce modèle précise que le contenu des stéréotypes associés aux groupes varie de façon systématique sur deux dimensions : la compétence et la chaleur. Alors que la compétence est déterminée par le statut du groupe, la chaleur varie en fonction des liens de coopération ou de compétition existant entre les groupes en présence. Dans notre étude, les acheteurs devaient soit négocier avec un médecin (compétent et chaleureux), soit avec un ingénieur (compétent et froid), soit avec un éducateur (incompétent et chaleureux), soit enfin avec un fonctionnaire (incompétent et froid). En lien avec les propositions d'Ayres et Siegelman, nous avons trouvé que le statut social associé au groupe d'appartenance du négociateur adverse influençait les inférences des

participants concernant le point de résistance du négociateur adverse. Concrètement, lorsqu'un adversaire est catégorisé comme appartenant à un groupe de haut statut, les gens pensent qu'il sera strict sur son prix. Bref, il sera donc difficile de négocier avec lui. L'inverse se produit si le négociateur adverse est catégorisé dans un groupe de bas statut. Par ailleurs, la catégorisation de l'adversaire dans un groupe social compétitif augmente les perceptions de somme nulle de la situation, c'est-à-dire les croyances qu'au sortir de la négociation, il y aura forcément un vainqueur et un vaincu.

	<i>Bas statut</i>	<i>Haut statut</i>
Coopération	<i>Incompétent Chaleureux</i>	<i>Compétent Chaleureux</i>
Compétition	<i>Incompétent Froid</i>	<i>Compétent Froid</i>

Tableau 6

Modèle du contenu des stéréotypes (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002). Les stéréotypes de compétence sont prédits en fonction du statut des groupes. Les stéréotypes de chaleur sont prédits en fonction des liens de coopération/compétition établis entre les groupes

Des études plus anciennes conduites par Carsten de Dreu, Vincent Yzerbyt et Jacques-Philippe Leyens (1995) pointent dans la même direction. Ces chercheurs ont utilisé un paradigme dans lequel ils faisaient varier l'appartenance du négociateur adverse dans deux types de groupes : les étudiants en business et ceux en théologie. En l'absence

d'autres informations pertinentes, les négociateurs manifestaient plus de comportements compétitifs et s'attendaient à moins de coopération face aux étudiants en business qu'aux étudiants en théologie. Encore une fois, il apparaît que les croyances, rôles et stéréotypes que nous associons aux groupes soient de puissants déterminants de nos comportements. Les mécanismes en jeu dans ce type de situations ne sont à mon sens pas fondamentalement différents de beaucoup des mécanismes que nous avons mis en évidence dans la section consacrée au genre.

Ce qui manque dans la littérature en négociation, c'est une réelle prise en considération des **variables intergroupes**. À ce stade, les recherches sur ce sujet sont éparses, voire inexistantes (Demoulin & de Dreu, 2010). Pourtant, les données récoltées dans les interactions interpersonnelles ne sont sans doute pas directement généralisables aux contextes intergroupes. Ainsi, Roman Trötschel et ses collaborateurs (2010) ont montré que le fait d'aborder les négociations à partir d'un point de vue intergroupe (notamment quand l'identité sociale plutôt que personnelle est activée) est suffisant pour accroître les comportements de compétition et pour réduire les concessions faites à l'adversaire. Dans la même lignée, Fieke Harinck et Naomi Ellemers (2006, voir [chapitre 5](#)) ont montré que les négociateurs placent plus de confiance dans une négociation qui se déroule avec un membre de leur groupe qu'avec un adversaire appartenant à un autre groupe. Alors que les négociations entre partenaires d'une même catégorie sociale sont plus coopératives lorsque les partenaires échangent plutôt que ne dissimulent de l'information, c'est l'effet inverse qui est obtenu en négociation intergroupe.

Les quelques études qui viennent d'être évoquées ne représentent qu'un premier pas dans la compréhension des effets des catégories sociales sur les comportements en

négociation. Nous pourrions par exemple examiner l'influence de l'identification sociale des individus à leurs différents groupes d'appartenance. Nous pourrions aussi nous intéresser à leurs niveaux de préjugés, à leurs idéologies intergroupes, etc. Beaucoup reste à faire dans ce domaine...

LE GENRE EN PRATIQUE...

Mesdames, cette section s'adresse à vous en priorité. Messieurs, reportez-vous à la dernière sous-section et vous comprendrez que ce qui est développé ici vous concerne tout autant.

Différences individuelles

Si vous êtes une femme, prenez garde. Certains de vos comportements risquent de vous être préjudiciables.

Négociez ! Ne vous contentez pas d'accepter ce que l'on vous propose. Qui ne tente rien n'obtient jamais rien.

Ne soyez pas trop modeste dans la détermination de vos objectifs et de vos aspirations. N'oubliez pas que plus ceux-ci sont élevés, plus grands seront les bénéfices que vous engrangerez.

Lorsque la situation s'y prête, votre tendance à déployer plus de comportements coopératifs que vos pendants masculins pourra vous être bénéfique. Mais attention, en contexte distributif, lorsque les intérêts des parties sont mutuellement exclusifs, une trop grande coopération pourrait se retourner contre vous.

Différences de traitement

Comprenez que le fait que vous soyez une femme influence les attentes et le comportement de votre adversaire à votre égard. C'est vrai si l'adversaire est un homme mais également si celui-ci est une femme.

Si vous ne pouvez directement modifier les attentes de votre interlocuteur, soyez consciente du fait que les propositions qu'il vous fait sont probablement moins intéressantes que les propositions qu'il ferait à un homme. Cette prise de conscience vous permettra de lutter de deux façons. Premièrement, vous considérerez les propositions de votre interlocuteur avec recul et éviterez d'ancrer la négociation par rapport à celles-ci. Mieux vous serez préparée, plus vous serez en mesure de contrecarrer cet ancrage. Deuxièmement, vous chercherez à éviter le biais d'autoréalisation de la prophétie. Vous n'êtes pas contrainte de vous comporter de façon conforme aux attentes de votre adversaire !

Mais attention. Les gens réagissent négativement aux personnes qui agissent de façon inconsistante par rapport à leurs attentes. Si vous ne devez pas aligner vos comportements sur les stéréotypes féminins (être systématiquement douce et concédante), vous ne devez pas non plus tomber dans l'excès inverse et vous mettre à agir en conformité avec les stéréotypes masculins (être systématiquement ferme et agressive). En somme, soyez vous-même et cherchez à vous départir de toute cette histoire de stéréotypes...

Petit point positif, si vous négociez pour quelqu'un d'autre plutôt que pour vous-même, le manque de conformité au stéréotype féminin vous sera moins reproché par votre partenaire. Peut-être est-ce là un petit truc bien utile à savoir : si la situation requiert des comportements de revendication, vous aurez tout

intérêt à invoquer le fait que la fermeté dont vous faites preuve est destinée à servir les intérêts d'autrui.

Différences de contexte

Travailler sur le contexte est un bon moyen de réduire les différences de genre.

Vous gagnerez, par exemple, à négocier de façon virtuelle plutôt qu'en face-à-face car la pression que vous ressentirez à vous conformer aux stéréotypes sera moins forte.

Les recherches montrent également que si vous êtes placée en position de pouvoir, vous obtiendrez des gains similaires voire supérieurs à ceux de votre partenaire.

Explications des différences

Plutôt que de vous cantonner à croire que les différences de genre sont d'ordre biologique, reconnaissez leurs antécédents sociaux et culturels. Beaucoup d'hommes et de femmes se comportent différemment parce que c'est ce qu'on leur a inculqué de faire dans leur enfance, parce qu'ils se conforment aux stéréotypes véhiculés dans la société ou, plus simplement, parce qu'ils occupent des positions institutionnelles différentes. Comprendre cela, c'est comprendre que rien n'est inéluctable et qu'il est possible d'agir pour contrer les différences.

Surmonter la différence

Quelques pistes qui permettent de réduire les différences de genre :

- Changements contextuels : égalisation du pouvoir entre les parties ; présentation des discussions

comme des opportunités de demande plutôt que comme des négociations.

- Changements des préconceptions : définir la compétence en négociation comme étant associée aussi bien à des caractéristiques féminines qu'à des caractéristiques masculines ; redéfinir la réussite en considérant que l'écoute attentive, la coopération et la prise en compte de la relation reflètent tout aussi bien la performance que l'assertivité et la combativité.
- Changement de perception du soi : augmenter le sentiment d'efficacité et promouvoir l'état d'esprit de puissance.
- Changement du niveau de catégorisation : les stéréotypes changent en fonction des catégories auxquelles on se réfère et certaines sous-catégories de femmes sont moins directement associées aux stéréotypes féminins.

Les autres catégories d'appartenance

Tout ce qui vient d'être dit pour les femmes peut être répété pour toutes les personnes qui appartiennent à des groupes stéréotypés comme sociables mais peu compétents. Nous faisons tous un jour ou l'autre partie d'un de ces groupes. Nous risquons donc tous de nous comporter de la même façon que « les femmes ».

Chapitre 9

La négociation représentative

Les groupes, mais également les individus, passent souvent par des représentants plutôt que de se présenter eux-mêmes à la table des négociations. Les personnes qui désignent un tel intermédiaire (aussi appelé agent) pour les représenter sont nommées les « constituants ». Nous passerons d'abord en revue les raisons qui poussent des constituants à négocier via des agents. Dans un deuxième temps, nous examinerons le processus de la représentation. Ce processus est complexe. Il nécessite une série d'étapes totalement inexistantes dans le déroulement des négociations interpersonnelles. Parmi ces étapes, nous parlerons de la sélection du représentant, de la définition d'un accord avec celui-ci, de la délégation du pouvoir, et enfin de la phase ultime où, après avoir négocié, l'agent revient vers ses constituants pour leur soumettre l'accord et où ces derniers évaluent sa performance. Nous aborderons la situation de l'agent pendant les négociations et verrons notamment en quoi jouer le rôle d'agent influence l'état d'esprit et les comportements mis en place dans la négociation. Dans cette optique, une attention particulière sera portée au phénomène d'accountability, en français : le fait d'être tenu responsable du résultat de la négociation.

Jusqu'à présent, nous avons analysé des situations de négociation dans lesquelles les individus et les groupes tentent de régler leurs divergences par eux-mêmes. Parfois, cependant, les discussions entre parties qui divergent se déroulent par le biais de représentants. Les représentants (plus souvent appelés les agents) sont les personnes désignées pour représenter les intérêts des parties (groupes ou individus) à la table des négociations. Les personnes qui désignent les agents sont, quant à elles, appelées les constituants.

Les négociations conduites sous la houlette d'agents sont plus nombreuses qu'on ne l'imagine souvent. Cela va des négociations entre nations, entre partis politiques, entre syndicalistes et patronats, aux négociations immobilières ou juridiques, par exemple. Les premières citées sont largement des négociations de nature intergroupe alors que les dernières visent plus spécifiquement des négociations entre individus, même si ce constat n'est pas généralisable à toutes les situations. Ce qui frappe lorsqu'on s'intéresse à la littérature scientifique sur les négociations représentatives, c'est le peu de matière disponible. Beaucoup de travaux datent des années '70, même si un regain d'intérêt pour la thématique s'est fait sentir au cours de la dernière décennie. Et pourtant, la négociation représentative diffère par bien des aspects d'autres types de négociation. Premièrement, le processus de négociation représentative implique des **phases supplémentaires** qui sont tout simplement inexistantes dans d'autres contextes. Par exemple, les constituants doivent décider quand utiliser un représentant et aussi à qui il est le plus judicieux de faire appel. Ils doivent également passer par une phase de mise en accord et de transfert d'information avant que l'agent ne soit considéré comme opérationnel ; ce dernier doit revenir vers les constituants pour leur présenter l'accord négocié pour que celui-ci soit définitivement entériné.

Deuxièmement, comme le notent Christopher Reinders Folmer, Anthon Klapwijk, David De Cremer et Paul van Lange (2012), l'agent agit et prend des décisions à la place d'autres personnes dont le sort dépend largement de lui et, ce faisant, il doit faire face à des demandes qui sont d'un type bien différent des demandes liées à des contextes purement interpersonnels ou intergroupes. Ces **contraintes supplémentaires** associées au rôle de l'agent impliquent un état mental différent et des comportements différenciés par rapport aux situations où l'individu ne négocie que pour lui-même. De plus, alors qu'une négociation interpersonnelle ne fait intervenir qu'une seule ligne de communication avec deux intérêts divergents, la négociation représentative la plus simple est déjà constituée de 4 individus (un constituant et un agent de chaque côté) avec 6 **lignes potentielles de communication** (voir [Figure 16](#)) et 4 types d'**intérêts divergents** et indépendants (Fassina, 2002). On comprend mieux pourquoi les négociations représentatives sont considérées comme particulièrement complexes, ce qui, peut-être, a tempéré l'enthousiasme des chercheurs à s'y intéresser.

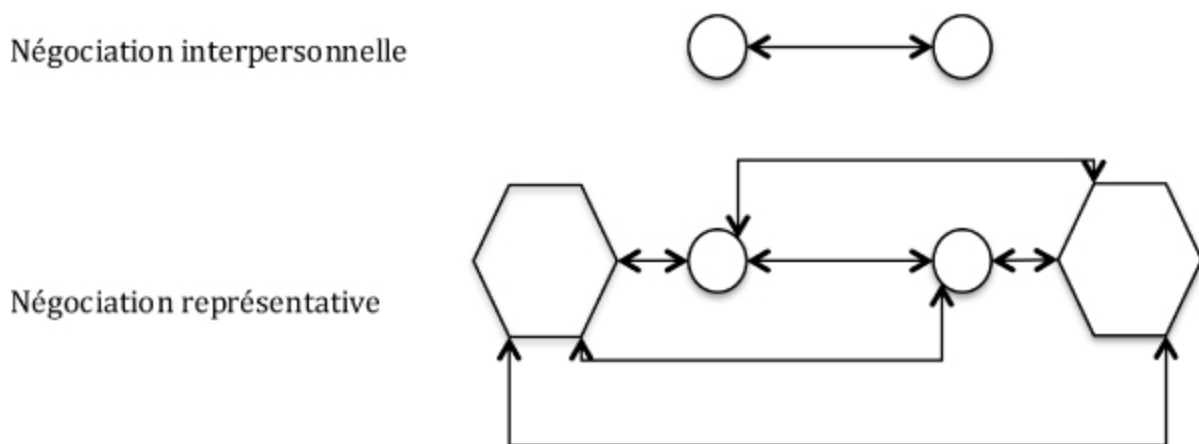


Figure 16

Représentation des lignes de communication dans les négociations interpersonnelles et les négociations représentatives

Quand choisir un représentant ?

Quelles sont les situations les plus propices au recours à un agent, et inversement, celles où la négociation représentative devrait être évitée ? Il n'y a, à ma connaissance, que trois travaux qui se sont intéressés directement à cette question : ceux de Rubin et Sanders en 1988 et de Lax et Sebenius en 1986, d'une part, et celui de Neil Fassina en 2002, d'autre part. Ce qui distingue les deux premiers articles du troisième, c'est l'approche du problème : dichotomique pour les uns et continue pour les autres. Suivant la perspective dichotomique, on engage un agent ou on négocie soi-même ; c'est tout ou rien. Fassina, par contre, envisage la question sur base d'un continuum, tenant compte notamment de l'étendue de la participation de l'agent dans le processus et de l'autorité qui lui est allouée.

Je partage avec Fassina la vision d'**une négociation représentative en continuum** plutôt que dichotomique. Il est intéressant de concevoir différents degrés de négociation représentative où la participation de l'agent dans le processus se situe à divers niveaux entre les deux extrêmes du tout et du rien. Du côté du pôle « rien », les principaux intéressés estiment que la contribution d'un agent externe est inutile ou non souhaitable. Ils décident de ne pas avoir recours à la négociation représentative et entament le processus de négociation (interpersonnelle ou intergroupe) eux-mêmes. Du côté du pôle « tout », les principaux intéressés estiment que pour diverses raisons, les négociations menées via un agent seront davantage fructueuses, utiles ou rentables et choisissent d'y recourir

de façon absolue, déléguant au représentant la responsabilité de conduire le processus à partir du début et jusqu'à l'entérinement de l'accord. Entre ces deux extrêmes, la participation de l'agent dans les négociations peut varier, allant d'une implication très faible (avoir recours à un agent pour négocier certains points bien précis d'un contrat pour lesquels on manque d'expertise ; se passer de lui par ailleurs) à une participation nettement plus importante (demander à l'agent de débroussailler le terrain et de négocier la majeure partie des accords tout en se réservant l'opportunité de gérer soi-même les dernières modalités du contrat).

Cette vision graduelle de l'implication de l'agent dans la négociation que je viens d'évoquer n'est pas exactement la même que celle présentée par Fassina dans son modèle. Plutôt que de concevoir la participation effective des agents comme l'élément variable, Fassina propose quant à lui de centrer son analyse sur le niveau d'autorité approprié que les constituants doivent déléguer à leurs agents en fonction des situations. La question de la délégation d'autorité est certes fondamentale mais elle ne doit pas, à mon sens, être nécessairement associée à la prise de décision concernant l'utilisation d'un représentant. D'abord, on choisit de travailler avec un agent, selon des degrés d'implication variables, ensuite on évalue le niveau de délégation d'autorité approprié. Il n'en reste pas moins que, face à la pauvreté de la littérature sur le sujet, le modèle de Fassina est de mon point de vue incontournable. Comme nous traiterons de la délégation d'autorité plus loin, je me contenterai ici de résumer les éléments du modèle directement en lien avec notre première question : « Quand faut-il choisir de négocier via un agent ? »

Il existe une multitude de raisons qui peuvent pousser les parties à négocier à l'aide de représentants. Certaines motivations sont plus fondamentales que d'autres et

corrèlent de façon plus systématique avec l'utilisation de représentant. En introduction de cette section, nous avons relevé le fait que la négociation représentative est susceptible de concerner tant des négociations intergroupes que des négociations interpersonnelles. Le choix d'opérer par la négociation représentative en situation interpersonnelle est plus délibéré qu'en situation intergroupe. En effet, lorsque des groupes négocient, il est souvent difficile, voire impensable de s'assurer la présence de tous les membres du groupe à la table des négociations. C'est le cas de tous les groupes de grande taille, comme lorsque des nations cherchent à sortir d'un conflit au travers de la voie diplomatique ou lorsque les ouvriers d'une entreprise discutent de leurs conditions de travail avec l'équipe de direction. En somme, en négociation intergroupe, la **contrainte physique liée à la taille du groupe** mène presque systématiquement les parties à fonctionner via des représentants.

Deuxièmement, les parties ont recours à des représentants lorsqu'elles **manquent d'expertise**. Trois types d'expertise sont mis en avant : les connaissances par rapport au sujet (les experts-sujet) ; les connaissances par rapport au processus (les experts-processus) ; et le réseau de relations (les experts-relation). La division du travail et la spécialisation des connaissances dans nos sociétés occidentales rendent l'utilisation d'experts-sujet en négociation très fréquente (Sharma, 1997). Pour gérer un conflit juridique, vous ferez appel à un avocat ; pour vendre votre maison, à un agent immobilier. Les gens recourent à un expert-sujet quand la situation demande une maîtrise des informations que les individus ne possèdent pas et qu'il leur serait trop coûteux ou trop long d'acquérir. Dans le cas présent, les connaissances dont nous parlons sont intrinsèquement liées à la thématique en jeu dans la négociation. Lorsque les connaissances ou l'expertise qui

nous manquent sont en lien avec le processus même de négociation, nous ferons alors appel à un expert-processus. L'expert-processus possède une compréhension et une maîtrise élaborées du processus de négociation. Il en connaît les étapes et est capable d'en déjouer les pièges. Le recours aux experts-processus nécessite d'abord que les parties aient conscience de leur propre incompetence dans le domaine (Lewicki et coll., 2006). Or, nous en avons discuté précédemment (voir [chapitre 4](#)), les individus les plus incompetents dans un domaine sont également ceux qui sont les moins aptes à détecter leur propre incompetence (Dunning et coll., 2003). On imagine dès lors le problème. Le troisième type d'expert est l'expert-relation. Celui-ci ne possède pas des connaissances particulières mais il dispose d'un réseau de relations étendu. Avoir un bon réseau relationnel est souvent un élément clé en négociation, non seulement parce que cela permet d'accroître la probabilité de développement d'un climat propice à des négociations harmonieuses, mais aussi parce que les relations sont généralement source d'informations importantes qui permettent d'orienter les décisions qui sont prises.

Il est également judicieux de faire appel à un représentant lorsque le conflit ou la divergence d'intérêt sont chargés de **trop d'émotionnalité** (négative). Un trop-plein d'émotions, et en particulier d'émotions négatives, tend à limiter la rationalité des négociateurs et à les mener à déployer des actions qu'ils n'entreprendraient pas si les circonstances étaient plus sereines. Les émotions négatives sont associées à l'escalade du conflit et aux comportements revanchards (Allred, 1999; Kumar, 1997). Notons cependant que l'utilisation d'un intermédiaire dans les conflits intenses (et donc fortement chargés émotionnellement) ne permet pas nécessairement le développement de la réconciliation et la restauration de la paix. Lorsqu'une partie perçoit avoir

subi un préjudice du fait de la partie adverse, elle réclame de son interlocuteur qu'il assume les responsabilités de ses actes avant d'estimer la réconciliation possible et cette prise de responsabilité, et les excuses associées, ne peut décemment être portée par un intermédiaire (Shnabel et Nadler, 2008.)

À côté de ces trois cas de figure principaux (groupes, expertise, émotionnalité), d'autres facteurs moins essentiels peuvent pousser les parties à travailler avec des agents. Je me contenterai ici de les énumérer : **le temps** (négocier via un représentant nécessite de disposer du temps nécessaire pour le mettre au courant du dossier ; néanmoins, si les négociations sont de longue haleine ou se répètent au fil du temps, travailler à l'aide d'un représentant qui maîtrise le dossier sur le long terme peut épargner un temps précieux aux parties) ; **la réputation** (si votre réputation n'est pas en accord avec les objectifs poursuivis dans la négociation : on vous considère comme un gentil là où vous devez montrer de l'agressivité ou, *a contrario*, on se méfie de vous dans la gestion d'un conflit qui nécessite l'établissement de la confiance) ; **la relation à l'autre** (lorsque les relations avec la partie adverse sont importantes à vos yeux - et aux siens - déléguer la négociation à une tierce partie peut être mal perçu ou porter préjudice à la confiance mutuelle).

Qui choisir ?

Parmi tous les représentants potentiels, qui convient-il de choisir ? Dans les négociations interpersonnelles, la question du « **qui** » **choisir** est largement redondante de la question du « quand » choisir. Si la motivation principale qui me pousse à faire appel à un agent, c'est mon manque personnel d'expertise par rapport au sujet ou au processus, je choisirai un représentant qui maîtrise au mieux le sujet ou le processus de négociation. Autre évidence, les individus

cherchent généralement à se faire représenter par **des personnes compétentes** ; que cette compétence soit évaluée en termes de domaine, de processus ou qu'elle soit d'ordre relationnel. Mais la compétence n'est pas le seul critère. D'autres aspects de la personnalité peuvent être pris en compte tels que la sociabilité, la moralité ou le charisme de l'individu. Enfin, selon l'hypothèse de similarité-attraction, un des premiers déterminants des préférences sociales est la similarité. Les personnes portent leurs préférences sur des individus qui leur ressemblent (Byrne, 1997).

Une étude de Joyce Johnson, Hugh Nourse et Ellen Day (1988) a cherché à savoir quels étaient les critères pris en compte par les propriétaires lorsqu'ils avaient à sélectionner une agence immobilière ou un agent immobilier pour vendre leur bien. Un sondage réalisé auprès des propriétaires montre que la sélection de l'agent est perçue comme plus essentielle que la sélection de la firme qui l'emploie. Par ailleurs, le facteur premier qui préside à la sélection concerne les relations interpersonnelles : les gens choisissent des personnes qu'ils connaissent plutôt que de s'en remettre à des inconnus. Viennent ensuite les critères liés aux compétences de l'agent, à sa connaissance du marché, à son intégrité et à sa capacité à comprendre les intérêts de ses clients.

Le « qui choisir » en négociation intergroupe est sensiblement différent du « qui choisir » en négociation interpersonnelle. Si les déterminants cités ci-dessus (compétence, sociabilité, moralité, charisme, similarité) jouent sans conteste un rôle similaire dans les deux contextes, les situations intergroupes présentent des aspects qu'on ne retrouve pas dans les situations interpersonnelles. En négociation intergroupe, les membres du groupe doivent choisir entre le fait d'élire un représentant en leur sein ou de déléguer la représentation à

l'extérieur du groupe. Cette décision n'est pas sans conséquences car les pressions et demandes auxquelles **un membre du groupe** doit faire face diffèrent substantiellement de celles qu'un membre externe doit affronter. James Breugh et Richard Klimoski (1977) montrent par exemple que les représentants internes au groupe souffrent de plus de difficultés en négociation que les représentants externes. Ils négocient souvent plus longtemps et aboutissent à plus d'impasses que les représentants externes. Ces impasses peuvent notamment être expliquées par le fait que les représentants internes rapportent un degré de responsabilité par rapport aux constituants qui est plus élevé et qu'ils s'efforcent de coller à la position défendue par leur groupe.

Très souvent, pourtant, les groupes font appel à un agent interne pour les représenter. Peut-être parce qu'ils pensent que les intérêts des individus qui font partie du groupe sont plus proches des intérêts du groupe que ceux d'individus externes (je discuterai plus loin de la véracité de cette croyance). Pour peu que la décision soit prise de choisir un représentant en interne, les membres du groupe disposent alors d'un critère de sélection supplémentaire à prendre en compte dans leur décision : la place qu'occupe le représentant potentiel à l'intérieur du groupe, ce qu'on appelle **son statut intra-groupe**.

À l'intérieur d'un groupe, tous les membres n'occupent pas exactement la même position. Les individus sont évalués en fonction de leur correspondance avec le prototype du groupe, à savoir la façon dont ils correspondent à l'image ou à la représentation générale du groupe (Turner, 1987). Une majorité d'individus sont proches de cette représentation prototypique ; une minorité en dévie. C'est ce qu'illustre la courbe de gauche de la [Figure 17](#). Cette courbe représente tous les individus d'un groupe donné, c'est une courbe de Gauss. Le centre de la

courbe constitue le prototype ou la norme et un maximum d'individus se situent à ce niveau. Les extrémités de la courbe sont occupées par des individus qui dévient par rapport à la norme ; étant déviants, ils sont par définition moins nombreux. Le prototype et la norme sont définis en fonction du contexte intergroupe, du groupe de comparaison (Turner, 1987). Ma définition du Belge moyen (une catégorie à laquelle j'appartiens) ne sera pas la même si je compare les Belges aux Italiens (auquel cas je percevrai les Belges comme compétents mais peu sociables) que si je les compare aux Allemands (auquel cas je les percevrai comme peu compétents mais très sociables, Kervyn, Yzerbyt, Demoulin, & Judd, 2008).

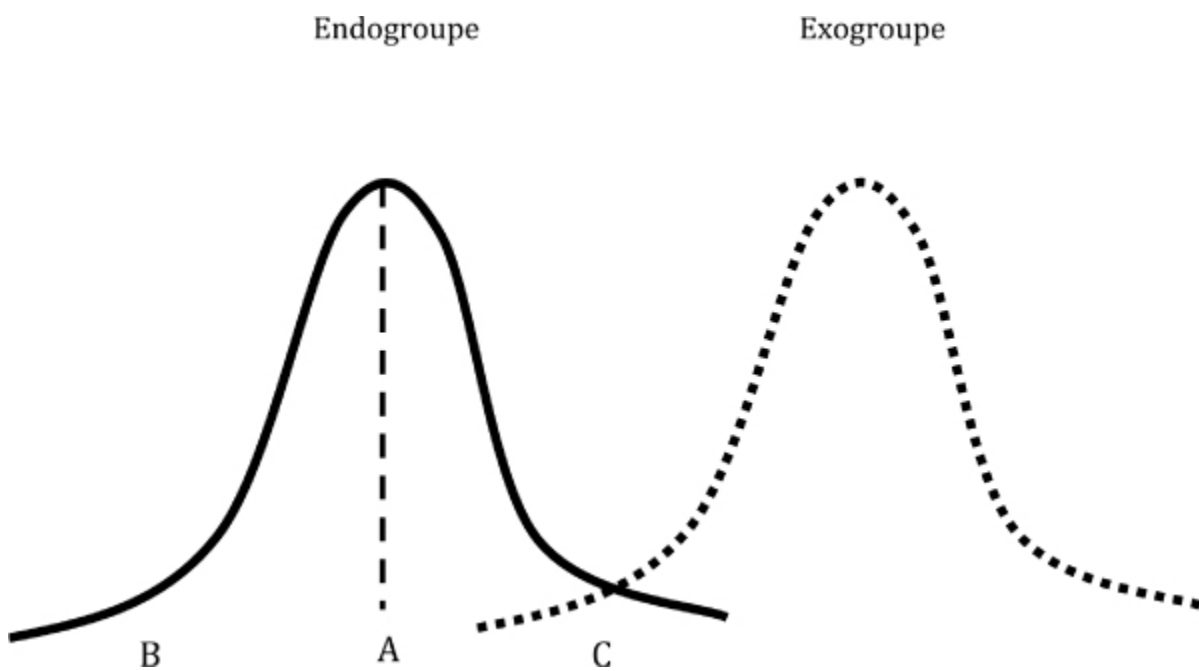


Figure 17

Représentation d'une situation intergroupe au travers des courbes de Gauss. A correspond à un membre normatif ; B, un membre pro-endogroupe ; et C, un membre pro-exogroupe

Dans notre Figure 17, le groupe de comparaison (appelé exogroupe) est représenté par la courbe de droite. Si le groupe de comparaison est le groupe adverse avec lequel nous allons négocier, nous avons le choix entre élire trois types de représentants différents. Premièrement, nous pouvons choisir **un représentant normatif** (A dans la Figure). Le représentant normatif est prototypique de notre groupe d'appartenance et possède l'ensemble des caractéristiques de ce groupe. Étant normatif, il est très représentatif de qui nous sommes. Nous pouvons également décider de porter notre préférence sur un membre déviant. Il existe deux formes de déviants. **Les déviants pro-endogroupe** (B dans la Figure) sont des individus qui dévient par rapport à la norme dans une direction opposée à celle de l'autre groupe. Ils possèdent les caractéristiques de l'endogroupe (groupe d'appartenance) de manière extrême et se différencient très fort des membres de l'exogroupe (groupe adverse). *A contrario*, **les déviants pro-exogroupe** (C dans la Figure) sont des individus qui dévient par rapport à la norme du groupe mais dans la direction de l'exogroupe. Ils sont proches (par leurs pensées, caractéristiques, comportements) du groupe adverse tout en étant membre à part entière de l'endogroupe.

Les membres les plus prototypiques d'un groupe sont mieux évalués que les membres déviants et ils bénéficient d'un pouvoir d'influence et d'un charisme plus importants que ces derniers (Hogg, 2001). C'est ce qui fait que les membres prototypiques occupent souvent des positions de leadership à l'intérieur du groupe (van Knippenberg & Hogg, 2003). Mais désigner un leader et choisir un représentant n'est pas forcément la même chose et des études récentes laissent à penser que le choix des représentants en négociation est sensiblement plus variable, car soumis à d'autres considérations stratégiques, que le choix des

leaders. Pour Cátia Teixeira et ses collègues (Teixeira, Demoulin, & Yzerbyt, 2011), ces considérations stratégiques accroissent la propension des gens à sélectionner un membre déviant pour représenter le groupe et, en particulier, à porter leur préférence sur un déviant pro-exogroupe (celui qui se rapproche par ses caractéristiques du groupe adverse).

Ces auteurs examinent plusieurs facteurs psychologiques susceptibles d'influencer qui, du normatif ou du déviant pro-exogroupe, sera préféré comme représentant dans la négociation intergroupe. Premièrement, la préférence dépend du **type de buts poursuivis**. Dans le [chapitre 3](#), nous avons déjà évoqué le fait que, dans les négociations intergroupes, les motivations ne sont pas toujours uniquement de type économique ou instrumental. La valorisation de l'identité du groupe est également importante. Teixeira et ses collègues (2011) ont présenté des négociations intergroupes à des personnes. Dans une condition, la négociation était formulée en termes instrumentaux (l'objectif de la négociation est de maximiser les gains du groupe). Dans l'autre condition, l'attention des participants était focalisée sur des aspects davantage identitaires (l'objectif de la négociation est la valorisation de l'identité du groupe). Les résultats de plusieurs études concordent pour montrer que les négociations de type instrumental engendrent une préférence pour les membres déviants pro-exogroupe par rapport aux membres plus normatifs. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que le contexte stratégique de la négociation implique des tentatives de persuasion de la partie adverse ; tentatives de persuasion qui ont plus de chance d'aboutir en envoyant un membre du groupe d'appartenance qui est proche et semblable, plutôt qu'éloigné et différent, de l'adversaire. Comme la représentation par défaut des négociations est une conception instrumentale, les contextes de

négociations intergroupes tendent à promouvoir la préférence pour les membres déviants du groupe qui sont proches de l'adversaire. En contrepartie, lorsque la négociation est redéfinie pour prendre en compte des motivations identitaires, la préférence pour les membres normatifs du groupe va s'accroître jusqu'à atteindre le même niveau d'appréciation que les membres déviants (voir [Figure 18](#)).

La démarche de rapprochement de l'adversaire par l'envoi d'un membre déviant pro-exogroupe à la table de négociation peut être motivée par des considérations stratégiques liées aux tentatives de persuasion mais aussi par la **volonté sincère de coopérer** avec l'adversaire. Lorsque la situation intergroupe est perçue positivement, les gens cherchent à se rapprocher plutôt qu'à s'éloigner de leur partenaire. Cette perception positive de la situation découle notamment de la positivité des relations entretenues entre les parties. Nous avons testé cette hypothèse dans un contexte organisationnel (Demoulin, Teixeira, Gillis, Goldoni, & Stinglhamber, non publié). En entreprise, un déterminant important de la positivité perçue des relations entre employeurs et employés est le support organisationnel perçu : la perception que les employés ont du fait que l'organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être (pour une revue, voir Eisenberger et Stinglhamber, 2011). Plus le support organisationnel perçu est élevé, plus les employés mettent en place des comportements favorables à l'entreprise. Dans cette logique, nous avons montré que plus les employés se sentaient soutenus par leur organisation, plus ils étaient susceptibles d'envoyer des représentants proches de l'équipe managériale dans des négociations employeur-employés portant sur les salaires ou l'harmonisation du temps de travail.

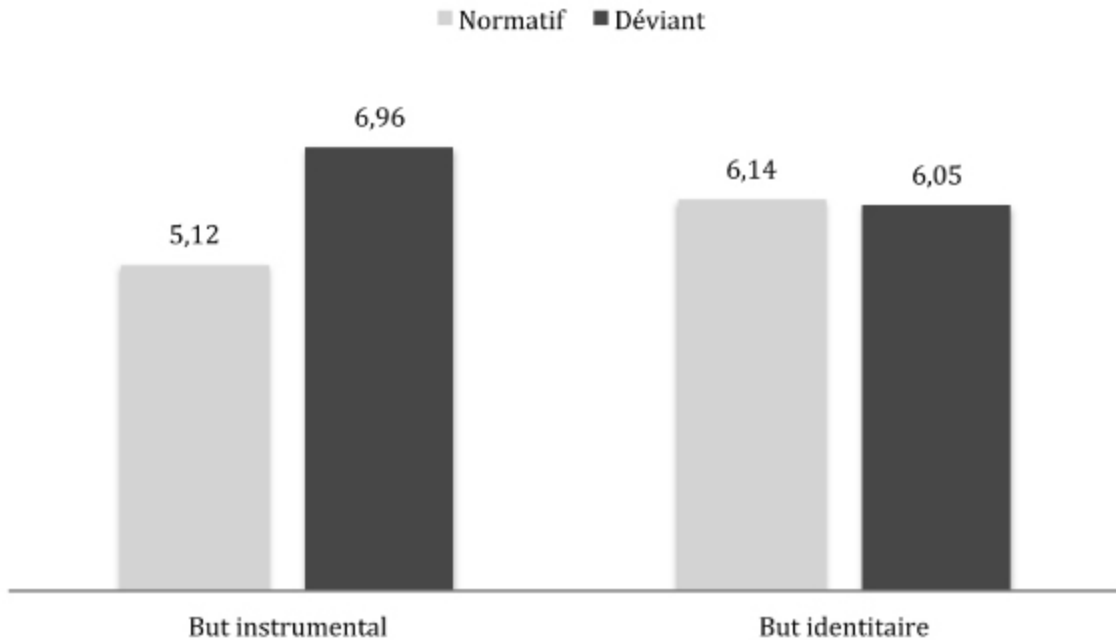


Figure 18

Préférences pour des représentants normatifs ou déviants pro-exogroupe en fonction du type de but poursuivi : instrumental ou identitaire. Tirée de Teixeira, Demoulin, & Yzerbyt, 2011, étude 2

Un troisième déterminant psychologique du choix du représentant est lié à la position que **l'électeur** lui-même occupe au sein de son groupe. Nous avons déjà parlé du phénomène de similarité-attraction (Byrne, 1997). Selon cette perspective, les membres normatifs des groupes devraient préférer sélectionner des représentants normatifs alors que les membres déviants devraient favoriser l'élection d'autres membres déviants, parce que ceux-ci leur ressemblent. Lorsque les choix s'expriment de façon anonyme, c'est effectivement ce qui se produit : chacun favorise les membres du groupe qui lui ressemblent le plus. Mais lorsque le vote devient public, les choses se corsent. Les déviants des groupes souffrent généralement d'une insécurité identitaire et d'une estime d'eux-mêmes

relativement basse (Jetten et coll., 2002). Cette insécurité les pousse à mettre en place des stratégies destinées à améliorer leur statut intra-groupe. Persister dans l'élection d'un représentant déviant lorsque les membres de l'endogroupe vont prendre connaissance de ce choix risque d'être périlleux pour leur image. C'est ce qui fait que lorsque le vote est de nature publique, la préférence naturelle des membres déviants pour des représentants qui leur ressemblent est remplacée par un soutien public à des représentants plus normatifs (Teixeira, Demoulin, & Yzerbyt, 2013).

À l'exception notable de ces récents travaux, les études destinées à déterminer les facteurs psychologiques intervenant dans la sélection des représentants font actuellement défaut. Ceci est d'autant plus problématique que, comme nous allons le voir plus loin, le type de représentant envoyé à la table de négociation et les raisons qui ont motivé son élection influencent directement le comportement que celui-ci adoptera à la table des négociations.

La mise en accord

La phase de mise en accord entre les constituants et leur agent est une négociation en soi et ne doit en aucun cas être négligée. Constituants et agents doivent travailler main dans la main pour s'assurer que la négociation aboutira à une solution satisfaisante pour tous. Je dis que c'est une négociation en soi parce qu'au départ, agents et constituants ne partagent pas forcément la même opinion sur ce qu'il convient de faire ou non, sur les objectifs qu'il faut atteindre et sur les limites à ne pas franchir. Cette phase comporte trois grandes composantes : la transmission d'informations, l'alignement des intérêts et la délégation d'autorité.

Transmission d'informations

Un négociateur efficace est un négociateur informé. J'ai déjà insisté à plusieurs reprises sur l'importance de **la préparation avant même la négociation**. Cette préparation est fondamentale car elle influence fortement le déroulement de la négociation et son résultat. En négociation représentative, cette préparation est peut-être encore plus cruciale. Il s'agit avant tout de se concerter avec l'agent pour s'assurer que celui-ci est bien au fait de nos intérêts et priorités. Sans discussion, l'agent est incapable de savoir ce qui vous motive vraiment même si parfois il pourrait penser le savoir. Cette impression erronée qu'ont les agents de savoir ce qui motive les constituants provient du biais de projection sociale (voir [chapitre 5](#)). La projection sociale fait référence à la tendance qu'ont les êtres humains à projeter sur autrui leurs propres caractéristiques, motivations et désirs. Un agent motivé par le gain financier estimera de facto que c'est également l'objectif que ses constituants poursuivent là où, peut-être, ses constituants sont surtout motivés par la transmission de leur bien à une personne qui leur ressemble et qui, espèrent-ils, en prendra soin dans le futur (voir, dans le [chapitre 3](#), la description des effets de possession). Le biais de projection est particulièrement à l'œuvre lorsque l'agent considère que les personnes qu'il représente font partie du même groupe que lui. Nous tendons en effet à projeter davantage sur les personnes qui nous ressemblent que sur celles qui diffèrent de nous (Clément & Krueger, 2002). De la même manière, les constituants projettent également leurs propres attentes sur l'agent et risquent de ne pas se rendre compte que cet agent n'est pas au fait de leurs intérêts. La meilleure façon de s'en assurer est de lui transmettre un maximum d'informations.

Les premières informations à transmettre à l'agent sont de nature factuelle. Elles sont directement liées à l'objet même de la discussion. Dans une situation de transaction, par exemple, le vendeur doit informer son agent des qualités (et éventuellement des défauts) de son objet : le bien immobilier est proche des transports en commun et des écoles, l'électricité a entièrement été revue, les zones le jouxtant ont été déclarées comme non constructibles, etc. Toutes ces informations que le constituant possède et qui sont de nature à faciliter la tâche de son représentant.

Au-delà des informations factuelles liées à l'objet de transaction, d'autres informations propres au processus même de négociation sont susceptibles d'être transmises par les constituants aux agents. Parmi ces informations : le point d'aspiration, le point de réserve ou Mesore ([chapitre 1](#)), les intérêts sous-jacents et les priorités. Max Bazerman (1999) évoque deux erreurs fréquemment commises dans la transmission d'informations aux agents. Un, plus d'informations que nécessaires sont transmises à l'agent dans sa tâche de revendication et, deux, trop peu d'informations sont transmises pour assurer la créativité. Selon cet auteur, une attention particulière doit être portée à la transmission d'informations liées aux intérêts (les motivations que je cherche réellement à remplir) et aux priorités (dans les différents aspects du projet, qu'est-ce qui est le plus important à mes yeux). Ces informations sont de nature à promouvoir la créativité chez l'agent et la recherche de solutions alternatives créatives (voir aussi Fisher & Davis, 1999).

L'auteur émet par contre plus de réserve quant à la transmission par les constituants à l'agent d'informations liées à sa tâche de revendication et, plus particulièrement, il met en garde contre le risque lié à **la révélation du point de réserve** ou Mesore. Le problème avec la révélation du point de réserve est qu'il risque d'ancrer la négociation dans

une direction peu favorable pour les constituants. C'est ce que les recherches de Kathleen Valley et de ses collègues suggèrent (Valley, Blount White, Neale, & Bazerman, 1992). Dans leur étude, ces auteurs ont examiné des négociations triadiques entre un vendeur, un acheteur, et un agent désigné pour mener à bien la négociation. Suivant les conditions, l'agent était informé soit des points de réserve respectifs du vendeur et de l'acheteur, soit du point de réserve d'une seule des deux parties, soit il ne recevait aucune information. Deux résultats importants ressortent de cette étude. Premièrement, lorsqu'une seule des deux parties est amenée à révéler son point de réserve à l'agent, cette révélation sert de point d'ancrage à la négociation, ce qui produit un accord plus proche de ce point de réserve qu'il ne le serait si celui-ci était resté secret. Concrètement, lorsque c'est le vendeur qui révèle son point de réserve, le prix de vente négocié est particulièrement bas ; il s'approche du point minimal auquel le vendeur est prêt à vendre son bien. Par contraste, lorsque c'est l'acheteur qui révèle son point de réserve, le prix de vente est particulièrement haut ; il s'approche du maximum que l'acheteur est prêt à payer pour acquérir le bien. Le deuxième résultat à retenir de cette étude est le suivant : alors que la révélation du point de réserve est toujours préjudiciable à l'acheteur, pour les vendeurs cela dépend des situations. Comme je viens de le dire, si l'agent ne connaît pas le point de réserve de l'acheteur, alors le vendeur fait mieux de s'abstenir de lui révéler le sien. Par contre, lorsque l'agent a connaissance des deux points de réserve, il tend à aligner ses intérêts sur ceux du vendeur, ce qui est tout bénéfique pour ce dernier.

Il va de soi que, contrairement à ce qui se passe dans l'étude de Valley et de ses collègues, la plupart des négociations représentatives fonctionnent avec deux agents, un pour chacune des parties impliquées. Dans ce

cadre, les représentants des constituants n'ont généralement pas accès au point de réserve de la partie adverse. En conséquence, la recommandation faite par Max Bazerman de s'abstenir de révéler son point de réserve à l'agent prend tout son sens : elle permet d'éviter que le processus d'ancrage ne se mette en place et ne vienne réduire la marge de bénéfice des constituants.

Reste que ne pas révéler son point de réserve à l'agent n'est pas sans conséquences. Pour David Lax et James Sebenius (1991), l'occultation du point de réserve se traduit par un accroissement chez l'agent de l'incertitude liée non seulement à ce qui est minimalement acceptable aux yeux des constituants, mais également aux gains que l'agent est lui-même susceptible d'engranger. Cette incertitude influence particulièrement les agents qui ont une aversion à la perte importante. Au niveau du processus même de négociation, l'incertitude tend à augmenter les demandes que l'agent formule, il devient plus exigeant, plus intransigeant. Et l'intransigeance s'accompagne d'une fréquence plus élevée d'impasses dans la négociation.

En somme, il est important de transmettre à l'agent le plus d'informations possible pour autant que ces informations permettent de favoriser le processus créatif de résolution de problème. La révélation du point de réserve est problématique car elle favorise un mécanisme d'ancrage préjudiciable aux constituants, mais l'absence totale d'information à ce sujet plonge l'agent dans une incertitude qui risque de nuire à la négociation et de conduire à des impasses. Pour Bazerman (1999), une position milieu est de concevoir la **transmission d'information dans le temps** avec une précision plus fine au fur et à mesure que se développe la confiance entre les constituants et leur agent. La question alors n'est pas de savoir si oui ou non il faut révéler son point de réserve mais bien quand il est approprié d'en faire part à l'agent.

Alignement des intérêts

S'il est erroné de croire que, par défaut, la personne qui nous représente est au fait de nos motivations et connaît nos préférences, c'est une erreur plus grave encore que de présumer que cet agent *partage* ces motivations et ces préférences. Beaucoup de gens croient, par exemple, que lorsque les agents immobiliers sont payés au prorata du prix de vente d'un bien, leur intérêt est donc nécessairement aligné à celui des constituants-vendeurs qu'ils représentent. Si c'est en partie vrai, le prix de vente n'est pas forcément le seul intérêt poursuivi par les agents immobiliers ou ce n'est pas forcément leur intérêt prioritaire. Un simple calcul de rentabilité permet de comprendre qu'aucun agent immobilier n'a d'intérêt réel à vendre un bien au maximum de sa valeur si cela le contraint à différer la vente (le temps de trouver qu'un acheteur soit suffisamment intéressé pour mettre le prix requis), à accroître le nombre de visites du bien et le temps passé à négocier avec les acheteurs potentiels. Comme le dit le dicton, le temps c'est de l'argent, et on devrait toujours se méfier des agents immobiliers qui se targuent d'une bonne performance temporelle de vente : rien ne se vend jamais si vite qu'un bien dont le prix a été sous-estimé...

Si l'on excepte les négociations représentatives intergroupes où l'agent est choisi en interne et partage (potentiellement) les objectifs et motivations poursuivis par son groupe, le propre de la plupart des négociations représentatives est de faire appel à des personnes externes, non directement concernées par la problématique en jeu, pour représenter les constituants. Un problème survient lorsque les intérêts de l'agent ne sont pas totalement et directement alignés sur ceux des constituants qu'il ou elle représente, c'est ce qu'on appelle **le problème principal-agent** (beaucoup d'études parlent du « principal » comme

étant la/les personne(s) directement concernée(s) par la négociation, dans les négociations représentatives, le principal est le constituant, celui qui délègue le processus de négociation à un agent).

Lorsque les intérêts de l'agent ne sont pas alignés avec ceux des constituants, les constituants courent le risque de voir leur représentant se montrer opportuniste et satisfaire ses propres intérêts au détriment des intérêts de ceux qu'il représente. C'est l'hypothèse mise en avant par *la théorie de l'agence* (Eisenhardt, 1989). Selon cette théorie, l'agent cherchera avant tout à satisfaire ses intérêts personnels. S'ils coïncident avec ceux des constituants : pas de problème. S'ils ne sont pas alignés, les constituants devront mettre en place des stratégies de gestion de l'agent destinées à prévenir les risques de pertes. Mais, je l'ai dit à plusieurs reprises, les êtres humains ne sont pas toujours très rationnels. Contrairement à ce que nous dit la théorie de l'agence, les individus sont souvent prêts à sacrifier leurs intérêts personnels au bénéfice des autres, notamment parce qu'ils souscrivent aux normes en vigueur liées à la justice et à la réciprocité (Camerer & Fehr, 2006). Ceci est particulièrement vrai chez les individus « pro-sociaux » par comparaison avec les « pro-soi » (voir [chapitre 3](#)). Comme nous l'avons déjà évoqué lorsque nous avons traité de la motivation, les pro-soi sont des personnes avant tout intéressées par leurs propres résultats dans l'interaction. Ce faisant, ils optent généralement pour des stratégies non coopératives. Au contraire, les pro-sociaux, préoccupés par des désirs d'égalité et de justice, formulent des demandes moins agressives et concèdent davantage à leur partenaire de négociation.

En négociation interpersonnelle, les pro-sociaux coopèrent plus et sacrifient plus leurs propres intérêts au bénéfice de leur adversaire que les pro-soi (pour une revue de question voir de Dreu, 2010). Hillie Aldering, Lindred

Greer, Gerben van Kleef, et Carsten de Dreu (2013) ont cherché à savoir si, lorsqu'ils occupaient le rôle d'agent, cette tendance au sacrifice des pro-sociaux se maintenait. Ces auteurs ont comparé une situation où le sacrifice des intérêts de l'agent se faisait au détriment des constituants mais à l'avantage de l'adversaire à une situation où le sacrifice de soi permettait de bénéficier tant aux constituants qu'à la partie adverse. Sans surprise, ces différentes situations produisaient toujours le même comportement chez les individus pro-soi : les comportements mis en place étaient systématiquement destinés à l'accroissement de leur gain personnel, indépendamment de l'impact que cet accroissement provoquait sur les gains de leurs constituants ou sur les gains de leur adversaire. Les pro-sociaux, eux, sont plus sensibles aux variations situationnelles. Lorsque le gain personnel se faisait au détriment simultané des constituants et de l'adversaire, les individus pro-sociaux choisissaient de sacrifier leurs intérêts personnels, conformément à ce qu'on peut observer dans les situations de négociation interpersonnelle. Par contre, le sacrifice des intérêts personnels n'opérait pas si celui-ci n'avantageait que l'adversaire et se faisait au détriment des constituants.

Pour éviter ou réduire les risques de comportements opportunistes de l'agent, les constituants disposent de deux types de tactiques : **le contrôle et l'utilisation de primes**. Nous reviendrons plus loin sur la problématique du contrôle du comportement des négociateurs-agents. Les primes (ou incitants) sont utilisées pour accroître l'alignement des intérêts de l'agent avec ceux des constituants. Globalement, les primes correspondent à la rémunération des agents. Elles sont souvent de nature économique, mais pas seulement. Comme tout être humain, les représentants sont également sensibles aux récompenses plus symboliques. Les récompenses

symboliques incluent par exemple les remerciements ou les compliments. Quant aux primes économiques ou concrètes, elles se déclinent sur deux modes. Neil Fassin (2004) parle de deux types de contrat que les constituants peuvent contracter avec leur agent. Dans le premier contrat, la rémunération de l'agent est contingente aux actions qu'il entreprend. L'agent est payé pour agir et cette rémunération reste constante quelle que soit la qualité des résultats qu'il obtient. Les deuxièmes types de contrat sont contingents au résultat. C'est le cas des agents immobiliers dont nous avons parlé plus haut et dont la rémunération est fixée au prorata du prix de vente obtenu.

Lequel du contrat lié aux actions et du contrat lié au résultat est-il le plus avantageux de contracter avec l'agent ? D'après Fassin, cela dépend de la possibilité qu'ont les constituants de contrôler leur représentant. En conditions idéales, les constituants ont non seulement la possibilité d'observer le comportement des agents mais possèdent également les compétences pour évaluer la qualité de ces comportements. Lorsque c'est le cas, **un contrat lié aux actions** est préférable à un contrat lié au résultat. D'abord, l'agent est évalué tout au long du processus plutôt que sur base unique de l'accord établi. Cela permet aux constituants d'intervenir en temps utiles et cela augmente le volume et la fréquence des informations échangées, ce qui, en retour, favorise l'obtention de résultats de plus haute qualité. Les contrats liés aux actions accroissent également la motivation des agents à prendre des décisions qu'ils sont capables de justifier facilement, ce qui réduit l'occurrence de comportements indésirables.

Lorsque les conditions dans lesquelles les constituants opèrent sont moins idéales, soit parce qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires à l'évaluation des comportements de l'agent, soit parce qu'ils n'ont pas accès à ces comportements, ils tendent plus facilement à établir

des contrats liés aux résultats. Ces contrats présentent plusieurs risques. D'abord, ils augmentent la probabilité d'actions opportunistes de la part de l'agent ; celui-ci ayant la possibilité de cacher ou de mal représenter des informations importantes avec pour seul objectif d'accroître son gain personnel. C'est particulièrement le cas lorsqu'il existe une asymétrie entre les informations que possèdent les agents et celles que possèdent les constituants. Akerlof (1970) parle de sélection aversive pour faire référence au fait que l'asymétrie d'information entre les partenaires produit une incertitude susceptible de mettre à mal l'établissement d'une relation d'échange efficace. Ensuite, les agents travaillant sous un contrat lié au résultat prennent plus de risques : n'étant évalués que par rapport à l'accord obtenu, ils sont tenus pour responsables d'événements qui se produisent en dehors de leur contrôle. Ainsi, si une crise économique vient faire s'écrouler le marché de l'immobilier, l'agent sous contrat-résultat subira une perte de revenus considérable alors même qu'il ne peut pas être tenu pour responsable de la dégradation du marché. Enfin, au-delà d'un résultat minimalement viable, l'agent sous contrat-résultat cherchera à peser le pour et le contre entre un accord optimal et les coûts liés à la poursuite des négociations (notamment en termes de temps) ; c'est ce que j'ai cherché à vous montrer au début de cette section à travers l'exemple de l'agent immobilier qui préfère vendre rapidement à un prix moindre plutôt que de s'enfermer dans le processus de vente en vue de maximiser les bénéfices de ses constituants.

Je voudrais revenir sur le cas des négociations représentatives intergroupes. Plus haut, j'ai évoqué le fait que lorsque le représentant est sélectionné au sein de son propre groupe de constituants, ses intérêts sont en grande partie alignés sur ceux des constituants. Faisant partie du groupe, son intérêt personnel est en effet lié aux objectifs

poursuivis par son groupe. Ceci ne signifie pas pour autant que l'alignement soit total. Au-delà des motivations que l'agent peut poursuivre en tant que membre d'un groupe, il peut également poursuivre, au travers de la négociation, des objectifs qui lui sont propres. C'est par exemple le cas des représentants déviants dont nous avons parlé dans la section précédente.

Contrairement à leurs collègues « normatifs », **les membres déviants des groupes souffrent d'incertitude** quant à leur appartenance au sein du groupe. Étant généralement peu appréciés par leurs congénères, ils aspirent à redorer leur statut groupal et tendent à mettre en place des comportements destinés à promouvoir leur image auprès de leurs congénères. Gerben van Kleef, Wolfgang Steinel, Daan van Knippenberg, Michael Hogg et Alicia Svensson (2007) montrent que cette recherche de promotion au sein du groupe mène les représentants déviants à émettre plus de comportements compétitifs que leurs collègues normatifs ou prototypiques, et ceci d'autant plus que les pressions du groupe sont fortes. Des études ultérieures du même groupe de chercheurs (Steinel, van Kleef, van Knippenberg, Hogg, Homan & Moffitt, 2010) suggèrent par ailleurs que ce choix pour la compétition provient des croyances que forment les représentants par rapport aux attentes de leur groupe. Comme l'inférence de base en négociation est qu'il convient d'être compétitif (via le biais de somme nulle, voir [chapitre 1](#)), les représentants déviants qui cherchent à plaire à leur groupe se conforment à ces croyances et émettent des comportements extrêmes de compétition. Lorsque ces croyances sont modifiées et que les attentes du groupe sont formulées en termes de coopération, les comportements des membres déviants changent en conséquence. Enfin, Steinel et ses collègues montrent que cette tendance à se conformer aux normes mises en avant par le groupe est

particulièrement saillante chez les personnes en recherche d'appartenance sociale. La conclusion des auteurs est que les membres déviants ou périphériques ne représenteront les intérêts du groupe que lorsque ces intérêts servent également leur intérêt personnel de promotion du soi.

Le deuxième problème lié aux intérêts dans les négociations intergroupes survient lorsque l'agent doit faire face à **des informations contradictoires** en provenance des constituants. Plus le groupe est constitué d'un nombre important de membres, plus il sera probable que des divergences existent au sein des constituants ; tout le monde ne partageant pas les mêmes objectifs ou n'étant pas nécessairement d'accord sur la façon dont il convient de fonctionner. Qu'advient-il par exemple si certaines factions de constituants préconisent la compétition alors que d'autres factions appuient la coopération ? C'est la question que se sont posée Wolfgang Steinel, Carsten de Dreu, Eljse Ouwehand et Jimena Ramirez-Marin (2009). Au travers de trois expériences, ces auteurs montrent qu'une minorité de compétiteurs est suffisante pour influencer le comportement des représentants vers la compétition. Il n'y a que quand tous les constituants favorisent, à l'unanimité, la coopération que le représentant met en place des comportements de conciliation vis-à-vis du partenaire de négociation. Selon les auteurs, cette influence prédominante des constituants compétitifs provient du fait que les agents valorisent leur avis plus qu'ils ne valorisent l'avis des membres les plus conciliants.

On le voit, les négociations représentatives sont extrêmement complexes. En plus des divers éléments en jeu dans la négociation classique, elles impliquent une négociation première entre les constituants et l'agent (pour aligner leurs intérêts) et, le cas échéant, une négociation supplémentaire au sein même du groupe des constituants

(qui ne partagent pas tous forcément les mêmes intérêts et qui doivent donc s'aligner entre eux).

Délégation d'autorité

Un moment essentiel du processus de préparation de la représentation concerne **la délégation d'autorité**. L'autorité correspond à l'étendue d'action que les constituants sont prêts à laisser à l'agent qui les représente (Teuschlein & Gregory, 1979). Pour Roger Fisher et Wayne Davis (1999), les constituants peuvent autoriser (ou non) leurs représentants à faire deux choses : s'engager par rapport à l'accord (autorité-engagement) et divulguer des informations les concernant (autorité-communication). La plupart des recherches ont centré leur attention sur l'autorité-engagement et ont cherché à savoir quelle était l'étendue d'autorité la plus appropriée à déléguer à un agent ; la délégation de trop peu d'autorité étant tout aussi préjudiciable que la délégation de trop d'autorité. Fisher et Davis résument l'ensemble de ces effets.

Trop peu d'autorité est néfaste. D'abord, cela mine la créativité. Un agent qui ne bénéficie que d'une faible marge de manœuvre n'est pas en mesure d'explorer des solutions qui sortent des sentiers battus. Une étude de Jackson et King (1983) pose par exemple l'hypothèse que les agents qui bénéficient d'un statut élevé au sein de leur groupe de constituants perçoivent moins de censure et envisagent une plus grande flexibilité dans la négociation que les membres subordonnés. Cette flexibilité leur permet notamment d'envisager un éventail plus large d'alternatives possibles à l'accord. Si les résultats des auteurs ne supportent pas entièrement leurs hypothèses, ils montrent néanmoins que le temps dévolu à la négociation est moindre lorsque les deux agents bénéficient d'un statut élevé dans leur groupe

que lorsqu'ils sont subordonnés ou qu'un seul des deux est en position de pouvoir au sein de son groupe.

Deuxièmement, l'envoi d'un agent sans pouvoir est néfaste à la relation entre les parties. La partie adverse risque d'avoir l'impression de perdre son temps, ou de ne pas prendre le représentant au sérieux, le décrédibilisant. L'agent peut redouter que le manque d'autorité ne soit un signe du manque de confiance que ses constituants lui accordent ou penser que ses constituants l'utilisent comme un leurre pour détourner l'attention de la partie adverse. Troisièmement, le manque d'autorité peut amener l'agent à refuser des solutions potentiellement intéressantes pour les constituants, préoccupé qu'il est par l'idée de respecter à la lettre les consignes qui lui ont été données.

La délégation de **trop d'autorité est potentiellement tout aussi néfaste**. Le plus grand risque qu'encourent les constituants est que l'agent n'accepte un accord qui, s'il est minimalement acceptable, est loin d'être optimal. L'acceptation d'un accord minimal découle notamment du fait qu'un agent ayant toute latitude est moins motivé à négocier avec force et vigueur. Cela peut également survenir lorsque l'agent ne possède pas réellement l'expertise qu'on lui prête. C'est une situation que j'ai rencontrée il y a de cela plusieurs années. À la recherche d'un appartement à acheter sur Bruxelles, je suis tombée sur l'« affaire du siècle » : un appartement de 120 m² à prix cassé. Les propriétaires de l'appartement avaient délégué toute autorité à un de leurs amis, agent immobilier, pour conclure la vente. Problème : cet agent immobilier, s'il était probablement expert dans sa province, ignorait tout des prix qui se pratiquaient à l'époque dans l'agglomération bruxelloise. L'affaire fut conclue en quelques heures. Lorsque 4 mois plus tard, je rencontrai les propriétaires pour la signature de l'acte notarial, ceux-ci ne purent cacher une certaine animosité à mon égard, ce que je comprenais bien.

La délégation de trop d'autorité peut également être dangereuse pour l'agent même. Cette situation ouvre les portes à toutes les critiques. Quoi qu'il fasse, quoi qu'il dise, il risque d'être critiqué. Plus grave, s'il s'engage dans un accord qui ne convient pas à ses constituants, ces derniers peuvent répudier l'accord ou, à tout le moins, ne pas respecter à la lettre les termes du contrat. Joel Cutcher-Gershenfeld et Michael Watkins (1999) parlent à ce propos d'un *dilemme de confiance*. Plus la confiance accordée aux agents par les constituants sera grande, plus d'autonomie et de liberté cet agent aura pour mettre en place les comportements créatifs et flexibles destinés à accroître le potentiel intégratif de la négociation. Le revers de la médaille, c'est que plus l'agent aura réussi à développer des solutions qui dévient des positions de départ, plus difficile sera sa tâche de revenir vers ses constituants pour leur faire adopter l'accord.

Pour Fisher et Davis (1999), une solution à tous ces problèmes est d'**envisager la délégation d'autorité dans le temps**. Selon eux, à l'entame des négociations, « l'agent ne devrait avoir aucune autorité à s'engager dans un accord sur aucune problématique substantielle ». Cette absence d'autorité préalable est gage d'une négociation constructive qui permettra d'envisager des solutions les plus créatives possibles. À mesure que le temps passe, que les agents et les constituants disposent de plus en plus d'informations et que la confiance se développe entre eux, les auteurs préconisent une expansion graduelle de la délégation d'autorité. Enfin, Fisher et Davis notent également que les constituants se doivent d'exprimer clairement à l'agent le nombre et la qualité des rapports qu'ils attendent de ce dernier.

L'agent qui négocie

Quand il négocie en lieu et place de ses constituants, l'agent se comporte-t-il de la même façon qu'il le ferait s'il négociait pour lui-même ? Se montre-t-il plus agressif, compétitif ? Ou, au contraire, est-il davantage enclin à coopérer avec la partie adverse et se montre-t-il particulièrement créatif ? Ces questions ont préoccupé les chercheurs depuis de longues années.

Dans des recherches qui ont fait date, Robert Blake et Jane Mouton (1961a & 1961b) avancent que les représentants sont généralement **plus compétitifs** que les personnes qui négocient pour elles-mêmes. Dans leur étude, Blake et Mouton utilisent des situations intergroupes compétitives dans lesquelles un membre du groupe, ayant participé à l'élaboration de la position défendue par le groupe dans la compétition, est élu pour défendre les intérêts du groupe à la table des négociations. Les situations construites par les auteurs étaient particulières en ce sens qu'une analyse logique de la situation aurait dû entraîner la capitulation des représentants dans la discussion. Malgré cela, seuls 2 des 62 représentants optèrent effectivement pour la capitulation, la grande majorité d'entre eux préférant, envers et contre tout, continuer à défendre fermement la position adoptée par leur groupe. Pour Blake et Mouton (p. 181), « les représentants agissent par loyauté et sont motivés à gagner, ou a minima à éviter la défaite, même si un jugement susceptible de résoudre le problème intergroupe est sacrifié dans le processus ». Plus généralement, les auteurs proposent deux types de variables poussant les représentants à adopter des tactiques et stratégies de fermeté et d'inflexibilité : **les obligations implicites** (être loyal au groupe) et **les pressions explicites** (les pressions liées aux rémunérations symboliques et financières). Nombre de recherches ultérieures, conduites dans les années '70, se sont inscrites dans cette lignée et confirment la

prédominance de comportements inflexibles et compétitifs en négociation représentative.

Plus récemment, toutefois, les chercheurs ont remis cet axiome en question. Dans une méta-analyse, Daniel Druckman (1994) révèle que les effets du rôle représentatif sur les comportements d'inflexibilité sont en réalité particulièrement faibles une fois qu'ont été prises en compte d'autres variables importantes telles que la pression temporelle subie, la distance initiale entre les positions des deux parties, et l'expérience vécue en pré-négociation. Pour cet auteur, ce n'est pas le rôle de représentant en tant que tel qui pousse les agents à des comportements compétitifs mais bien tous les autres facteurs contextuels ou situationnels favorisant de telles réponses compétitives. Par exemple, beaucoup des études ont en fait centré leurs analyses sur des situations extrêmement conflictuelles ou compétitives (comme chez Blake et Mouton) et dans une majorité d'entre elles, les agents étaient sous surveillance et étaient tenus pour responsables par leurs constituants des résultats obtenus, une telle responsabilité étant intrinsèquement reliée aux rémunérations ultérieures auxquelles ils pouvaient potentiellement prétendre. La plupart de ces études ont également été conduites au sein de sociétés occidentales supportant des valeurs ancrées dans l'individualisme (par opposition au collectivisme).

Michael Enzle, Michael Harvey et Edward Wright (1992) postulent que l'engagement que les agents ressentent à l'égard de leurs constituants n'implique pas nécessairement l'adoption de comportements compétitifs inflexibles. Basant leurs hypothèses sur les recherches dans le domaine des comportements d'aide, ces auteurs avancent que l'agent expérimente un **sens accru de responsabilité morale** vis-à-vis des constituants qui dépendent de lui. Cette responsabilité l'amène à privilégier les stratégies destinées à maximiser le gain des constituants. Lorsque la

maximisation du gain rime avec inflexibilité et compétition (comme c'était le cas des études antérieures), alors on observera un accroissement des comportements compétitifs. Par contre, lorsque le gain est assuré par l'emploi de stratégies coopératives, alors l'agent déploiera davantage de comportements de coopération. Dans une de leurs études, ces auteurs utilisent une série de situations de « dilemme du prisonnier » pour évaluer les comportements des négociateurs lorsque ceux-ci représentent des constituants ou lorsqu'ils négocient pour eux-mêmes. Pour rappel, dans le dilemme du prisonnier, la compétition mutuelle amène à de moins bons résultats que la coopération mutuelle. En revanche, chaque partie est susceptible de gagner plus si elle adopte un comportement de compétition face à un opposant coopératif. En accord avec leur hypothèse de responsabilité, les auteurs montrent que les représentants optent pour plus de stratégies coopératives, coordonnent avec leur adversaire plus de choix coopératifs réciproques, évitent le piège de la compétition mutuelle, et obtiennent de meilleurs résultats que les individus qui négocient en leur propre nom.

L'étude de Enzle et de ses collègues incluait également une condition de dyade mixte dans laquelle seule une des deux parties était impliquée dans un rôle représentationnel ; la partie adverse négociant pour elle-même. De façon tout à fait surprenante, la présence d'un seul représentant était suffisante pour accroître la coordination coopérative et diminuer la compétition mutuelle, augmentant ainsi les résultats de toutes les parties. Cet effet est-il dû au comportement des représentants ou à celui des personnes qui leur font face ? En d'autres mots, est-ce que, comme le suggère l'hypothèse de responsabilité, ce sont les représentants qui sont particulièrement efficaces en instiguant de la coopération réciproque ou est-ce que ce sont les personnes qui leur font face qui sont, elles,

motivées à aider les individus dans un rôle représentationnel à atteindre leurs objectifs ? Les résultats obtenus par Enzle et ses collègues penchent pour la première option. D'abord, les représentants sont davantage susceptibles de réciproquer les mouvements coopératifs de leur adversaire. Ensuite, les auteurs ont comparé la condition dyade mixte (dyades mixtes réelles) à une condition où tous les individus négociaient pour eux-mêmes mais où un membre de la dyade était amené à penser que l'opposant agissait en qualité de représentant (dyades mixtes fictives). Cette dernière condition ne différait pas de la condition de non-représentativité (voir [Figure 19](#)), suggérant par là que c'est bien le rôle de représentant en tant que tel qui est à l'origine du développement des solutions de coopération réciproque et non le fait qu'un opposant pense avoir affaire à un agent.

Si les comportements de coopération sont préférables dans un dilemme du prisonnier lorsque l'adversaire est enclin à réciproquer, ils sont délétères dans un contexte où les réactions de l'adversaire sont très polarisées et prévisibles. Ainsi, si l'adversaire ne se départit jamais de sa stratégie compétitive, cela s'avère contre-productif de vouloir coopérer. De même, si l'adversaire coopère systématiquement, le recours à la compétition rapporte davantage. Dans ces contextes, un représentant responsable est un représentant compétitif car la compétition assurera des gains plus élevés aux constituants. La deuxième étude d'Enzle et de ses collaborateurs confirme cette prédiction. Contrairement aux individus qui réciproquent de façon systématique les comportements de leurs adversaires (cela consiste à se montrer coopératif quand l'adversaire coopère et compétitif quand celui-ci est compétitif), les personnes dans un rôle d'agent réciproquent la stratégie compétitive de leur adversaire (minimisant ainsi leurs pertes), mais exploitent

un opposant qui coopère systématiquement (accroissant ainsi leurs gains).

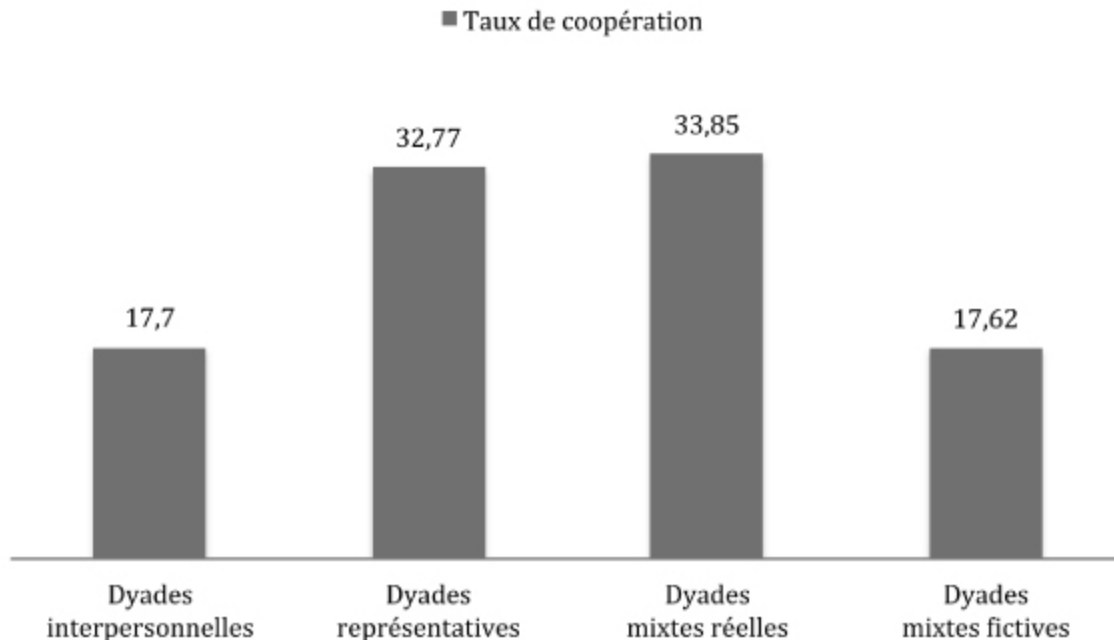


Figure 19

Comportement coopératif des dyades dans une série de dilemmes du prisonnier en fonction du rôle représentatif (ou non) des personnes qui négocient. Tirée de Enzle, Harvey, & Wright, 1992, étude 1

Ces études (et d'autres) remettent en question l'idée que les représentants font montre de comportements compétitifs de façon obstinée dans toutes les situations. Au contraire, les individus qui assument un rôle représentatif tendent à être **plus flexibles** que les individus qui négocient pour eux-mêmes ; le choix qu'ils émettent entre coopération et compétition dépend notamment de ce qui sera le plus profitable aux constituants.

Pour Reinders et ses collègues (2012), les inconsistances de résultat observées entre les études antérieures aux années '80 (qui suggèrent que les représentants sont plus

compétitifs que les individus) et les études plus récentes (qui mettent en avant la flexibilité accrue des personnes qui occupent un rôle représentationnel) sont largement dues à des facteurs contextuels ou situationnels. Pour vraiment comprendre la manière dont le rôle représentationnel affecte les personnes, ces auteurs avancent qu'il convient de centrer les réflexions non pas sur l'analyse des comportements mais bien sur la façon dont **la représentation affecte l'état d'esprit** des personnes, leurs motivations, leurs buts et leurs attentes par rapport au partenaire de négociation. Ces auteurs utilisent la théorie de l'interdépendance pour explorer la façon dont le rôle représentationnel affecte la transformation de la matrice donnée en utilité effective (voir [chapitre 3](#)).

Dans une première étude, ces auteurs comparent des individus, des membres de groupe et des représentants sur les objectifs qu'ils poursuivent dans la négociation : les représentants sont plus motivés que les individus ou les membres de groupe à obtenir un gain qui maximise la différence entre eux-mêmes et l'adversaire à leur avantage. En d'autres mots, ce que les représentants recherchent, ce n'est pas tant d'obtenir un gain élevé en termes de valeur absolue mais bien d'obtenir un gain élevé relativement parlant à leur adversaire. Dans une deuxième étude, les auteurs examinent les attentes des individus par rapport à un adversaire occupant un rôle représentationnel. Là encore, les résultats confirment la prédominance de la maximisation du gain relatif plutôt qu'absolu. En d'autres mots, faire face à un adversaire qui endosse le rôle d'agent accroît la perception compétitive de la situation. Reinders et ses collaborateurs concluent de ces résultats que des individus qui occupent un rôle représentationnel poursuivent des buts et objectifs compétitifs et s'attendent à plus de compétition de la part d'un agent que les individus qui négocient pour eux-mêmes. Cet état d'esprit compétitif

se traduira par des comportements eux-mêmes compétitifs, lorsque la compétition est favorable à l'accroissement du gain relatif, ou par des comportements de coopération, lorsque la coopération est davantage en mesure de remplir ce même objectif.

Fei Song (2008) utilise un jeu destiné à mesurer l'ampleur de la confiance accordée à un adversaire ainsi que le taux de réciprocité que l'adversaire manifeste en réponse à la confiance qui lui a été accordée (voir aussi [chapitre 5](#)). Cette chercheuse assigne au hasard le rôle de « distributeur » et de « récipiendaire » aux joueurs. Le distributeur reçoit une somme d'argent dont il peut décider de confier une partie au joueur adverse. Chaque euro versé au récipiendaire est alors triplé par l'organisateur du jeu et la tâche du récipiendaire est de décider de la répartition de l'argent total reçu entre lui-même et son adversaire. Un distributeur qui pense que son adversaire ne réciproquera pas un partage égalitaire n'envoie que peu de ressources vers son adversaire. Un distributeur qui place de grands espoirs dans la réciprocité de son adversaire enverra beaucoup de ressources à celui-ci car cela lui permettra d'accroître substantiellement ses gains. Dans son étude, Song compare des individus qui jouent pour eux-mêmes à des individus représentants. En accord avec les résultats obtenus par Reinders et ses collègues, elle montre que, par rapport à des individus, les agents jouant le rôle du « distributeur » ont généralement moins confiance en la volonté de renvoyer l'ascenseur de leur adversaire et leur envoient donc moins de ressources. Par ailleurs, les réponses des « récipiendaires » aux gestes de confiance émis par l'adversaire de jeu diffèrent également en fonction du rôle occupé. Les individus jouant pour eux-mêmes se préoccupent principalement de partager le surplus de façon équitable. Les agents, quant à eux, se montrent davantage concernés par les croyances qu'ils développent par rapport

à leurs constituants. S'ils pensent que les constituants désirent avant tout gagner, ils émettront peu de comportements de réciprocité et ne renverront vers le distributeur qu'une faible part du surplus. S'ils pensent, par contre, que les constituants visent l'équité, alors ils tendront à réciproquer le comportement de confiance du distributeur en favorisant un partage équitable.

Nous savons maintenant que l'état d'esprit compétitif et l'absence de confiance prédominent en négociation représentative. La question qui suit est évidemment de savoir pourquoi ? Quelles sont les raisons pour lesquelles les agents, plus que les individus, conçoivent la négociation comme un espace de compétition où il convient de maximiser ses propres intérêts relativement à un adversaire dont il faut par ailleurs se méfier.

L'anticipation des attentes et le fait de devoir rendre des comptes

Les représentants sont **tenus pour responsables** de constituants dont le sort dépend directement des actions qu'ils entreprennent ou n'entreprennent pas. Cette responsabilité est de nature à augmenter substantiellement leurs niveaux d'aspiration en négociation. Outre le fait de poursuivre des intérêts qui leur sont propres, les agents poursuivent également les intérêts de ceux qu'ils représentent, ce qui leur donne deux sources de motivation plutôt qu'une seule. Ceci est d'autant plus vrai que ces agents ont une orientation pro-sociale plutôt que pro-soi.

En plus de cette double motivation, les représentants sont fortement influencés par **les attentes (réelles ou inférées, implicites ou explicites) que les constituants développent à leur égard**. Nous venons de le voir avec l'étude de Song, les représentants en

négociation tendent à croire que ceux qui les choisissent attendent d'eux un comportement compétitif plutôt que coopératif. Ces attentes en matière de compétition sont en partie biaisées. Plusieurs études montrent qu'en effet les individus aiment se voir sous un jour positif et se croient moralement supérieurs, moins égocentriques et plus généreux que leurs congénères. Ce n'est pas tant qu'ils pensent que les autres soient mauvais. C'est surtout qu'ils pensent erronément qu'eux-mêmes agissent de façon plus généreuse que la moyenne (Epley & Dunning, 2000). S'ils perçoivent que les gens qu'ils représentent sont généralement moins dignes de confiance et plus versés dans l'égoïsme qu'eux-mêmes, les représentants vont chercher à répondre à ces attentes compétitives prétendument formulées à leur égard.

Si les perceptions des agents sont en partie biaisées, elles sont aussi en partie fondées sur une réalité concrète. Les sociétés occidentales, où la majorité des études rapportées plus haut ont été menées, favorisent un **idéal culturel individualiste** où la personne est conçue comme distincte des autres personnes qui l'entourent et où chacun doit veiller à atteindre ses buts et objectifs personnels. Dans ce type de société, les valeurs d'autonomie, de compétition, de liberté, d'indépendance et de réussite sont particulièrement valorisées. Michele Gelfand et Anu Realo (1999) notent que, dans ces sociétés, les normes en vigueur pour le traitement des situations d'interdépendance sont l'assertivité et la confrontation. Par contraste, dans les sociétés collectivistes, le Soi est davantage défini en relation aux autres et l'idéal culturel favorise l'atteinte des intérêts collectifs au travers de la coopération. Pour Gelfand et Realo, ce que les négociateurs recherchent, c'est avant tout de se conformer aux normes qui correspondent à leur idéal culturel. Ces auteurs rapportent deux études qui appuient leurs hypothèses. Leurs résultats montrent que l'idéal culturel

auquel adhèrent les représentants (et leurs constituants) modèrent le comportement qu'ils émettent : plus ils sont individualistes, plus ils se montrent compétitifs, plus ils sont collectivistes, plus ils déploient des stratégies de coopération.

Quand la situation est dépourvue d'instructions spécifiques, les représentants tendent donc à adopter ce qu'ils considèrent correspondre aux attentes de leurs constituants, attentes qui sont elles-mêmes définies par les normes sociales en vigueur dans une société donnée. Nous avons vu, avec les études de Steinel et de ses collègues (2010) qu'il est possible de modifier ces attentes. C'est le cas, par exemple, lorsque les constituants annoncent explicitement leurs intentions coopératives. Nous avons également vu que cette tendance à appliquer la norme est plus forte chez les individus en quête d'appartenance sociale que chez ceux qui sont dépourvus d'une telle motivation. Nous touchons ici aux raisons qui poussent les représentants à s'inscrire dans la norme.

Premièrement, au travers de la négociation, les représentants cherchent à **obtenir ou à conserver une image positive** d'eux-mêmes. Ce qu'ils veulent, c'est impressionner positivement les constituants et éviter les évaluations négatives qui pourraient nuire à leur estime de soi. Dans ce cadre, l'adoption de la compétition est favorisée (dans les sociétés occidentales) car elle est à la fois perçue comme produisant des résultats potentiellement plus favorables que la coopération et comme étant concordante avec les attentes des constituants à leur égard. Deuxièmement, dans beaucoup de situations représentatives, les agents sont tenus pour responsables du déroulement et du résultat de la négociation et se voient implicitement ou explicitement **pressés à rendre des comptes** (accountability en anglais). Cela fait partie du

processus d'alignement des intérêts dont nous avons déjà parlé.

Quand une personne est tenue pour responsable, on attend d'elle qu'elle soit capable de justifier les actions entreprises et les résultats obtenus (Lerner & Tetlock, 1999). Lorsque les justifications données sont satisfaisantes, la personne bénéficiera de *récompenses* (symboliques ou concrètes), lorsqu'elles sont insatisfaisantes, elle devra endurer la *punition*. La pression à rendre des comptes augmente la motivation à la précision et l'exactitude. Dans deux études, Carsten de Dreu, Sander Koole et Wolfgang Steinel (2000) ont manipulé la pression à rendre des comptes et montrent, par exemple, que celle-ci réduit le biais de somme nulle et augmente la production d'accords intégratifs. Mais la pression à rendre des comptes est aussi un facteur qui pousse à l'adoption de comportements normatifs en négociation. En effet, les comportements de type normatif (en accord avec la norme) sont plus facilement justifiables aux yeux de nos contemporains que les comportements contre-normatifs (qui dévient de la norme). De nombreuses études confirment ces effets et font de la pression à « rendre des comptes » une des variables les plus étudiées en négociation représentative.

Plusieurs facteurs concourent à **augmenter les pressions à rendre des comptes** en négociation. D'abord, la *capacité* qu'ont les constituants à tenir leur agent pour responsable dépend de leurs propres compétences. L'emploi d'un négociateur expert-sujet sur une thématique que les constituants ne maîtrisent pas du tout diminue les pressions subies par le représentant. Dans ce type de situations, l'incapacité des constituants à contrôler efficacement l'agent et à évaluer sa performance les rend vulnérables aux éventuelles tactiques contre-productives et opportunistes de l'agent (Eisenhardt, 1989).

Deuxièmement, le *type de contrat* conclu entre les constituants et les représentants influence le moment où l'agent devra rendre des comptes. Comme nous l'avons vu avec Fassina (2004), avec un contrat lié aux actions, le représentant se voit contraint de justifier son comportement tout au long du processus plutôt que sur simple base du résultat. Dans une étude, Susan Kirby et Mark Davis (1998) montrent que le contrôle exercé par les constituants sur les décisions prises par l'agent au cours de la négociation permet de réduire significativement les comportements à risque déployés par l'agent. De plus, lorsque les décisions de l'agent sont rendues publiques, celui-ci est davantage susceptible de changer le cours de ses actions quand celles-ci sont vouées à l'échec, réduisant d'autant le risque d'escalade négative.

Troisièmement, la pression à rendre des comptes est d'autant plus forte que la négociation est *visible* aux yeux des constituants. Les négociateurs optent d'autant plus pour des comportements normatifs qu'ils se sentent surveillés ou observés. Dans les sociétés occidentales, cela signifie que la visibilité des actes du négociateur tend à augmenter ses tactiques compétitives et agressives. Peter Carnevale, Dean Pruitt et Scott Britton (1979) ont fait croire à certains négociateurs qu'ils étaient observés par leurs constituants au travers d'une vitre sans tain et à d'autres pas. Comparés à ceux qui travaillaient à l'abri des regards, les représentants sous surveillance adoptaient plus de tactiques distributives et de menaces. Pour Kurtzberg, Moore, Valley et Bazerman (1999), les négociations observables limitent la recherche de solutions créatives, augmentent la priorité donnée aux objectifs à court plutôt qu'à long terme, et amènent les négociateurs à traiter les sous-thématiques une par une plutôt que comme un ensemble. Une étude de Daniel et James Druckman (1996) confirme ces hypothèses et montre que la flexibilité des

agents est augmentée lorsque les négociations se déroulent hors de la vue de tierces parties (les médias dans leur étude) et lorsqu'elles prennent place dans des locations périphériques plutôt que centrales. La visibilité de la négociation aux audiences (que ce soient les constituants ou que ce soient de simples observateurs) est sans nul doute une question cruciale. Comme le notent Lewicki et ses collègues (2006, p. 313), « Typiquement, les négociateurs se rendent visibles aux yeux du public lorsqu'ils veulent demeurer fermes sur leurs positions ». Inversement, un négociateur qui cherche à être flexible et conciliant préférera travailler en huis clos. Plutôt que de subir la visibilité, il convient de jouer d'elle et de la gérer.

Peter Carnevale, Dean Pruitt et Steven Seilheimer (1981) soulignent que la pression à rendre des comptes ne mène à une réduction des comportements coopératifs et à une augmentation des tactiques distributives que lorsque les agents se font face à la table des négociations. Lorsque les négociateurs interagissent à travers une barrière visuelle, l'effet des pressions est moindre et les négociateurs décrochent des gains plus élevés. Pour ces auteurs, l'accessibilité visuelle permet l'utilisation du regard comme vecteur de domination. La suppression du regard annihile cet effet autant que l'expression d'autres comportements de dominance, augmentant ainsi les chances des négociateurs de développer des attitudes davantage favorables à la collaboration. Cette étude est intéressante et porteuse d'avenir si l'on considère qu'avec l'accroissement de l'utilisation des nouvelles technologies, les négociations se déroulent de plus en plus souvent à distance, n'offrant aux négociateurs qu'un accès très limité au comportement non verbal de leur opposant.

Récemment, Sara Waring, Laurence Alison, Kate Whitfield et Sean Cunningham (2013) ont mis en garde contre un **niveau trop élevé de pression** à rendre des comptes

dans les négociations de crise. Ces auteurs ont demandé à des officiers de police de jouer le rôle de conseiller dans une négociation avec des prétendants au suicide. Deux types de motivations étaient étudiées : la motivation à résoudre de façon efficace la crise (en sauvant des vies) et la motivation à la préservation du soi (se protéger d'évaluations négatives). Leurs résultats indiquent qu'en début de négociation, la pression à rendre des comptes est relativement faible et est positivement corrélée avec la motivation à résoudre la crise. Plus tard, alors que la situation devient plus critique, la pression à rendre des comptes diminue la capacité des négociateurs à discriminer entre les informations pertinentes et non pertinentes et augmente la motivation à la préservation du soi. Selon ces auteurs, la pression à rendre des comptes encourage l'utilisation de stratégies cognitives complexes qui surchargent cognitivement les acteurs, réduisant ainsi leur efficacité et leur performance.

L'agent et ses relations

L'agent occupe une position frontière entre ses constituants et la partie adverse. Cette position crée chez lui **un dilemme** : d'un côté, ses constituants lui demandent de défendre la position du groupe et de se montrer ferme et intransigeant ; d'un autre côté, la partie adverse réclame de lui des concessions nécessaires au développement de l'accord. Pour gérer ce dilemme, l'agent dispose de plusieurs moyens. Nous avons déjà parlé de la gestion de la visibilité. À côté de cela, l'agent doit également travailler sur ses relations : ses relations avec les constituants et ses relations avec la partie adverse.

Jusqu'ici, nous avons parlé des différentes tactiques mises à la disposition des constituants pour les aider à assurer un alignement entre leurs intérêts et ceux de l'agent (type de

contrat, pression à rendre des comptes, contrôle). Sujin Lee et Leigh Thompson (2011) s'écartent de ces stratégies externes et focalisent leur attention sur **le développement des relations entre constituants et agents**. Ces auteurs s'appuient sur la théorie de l'attachement (Bowlby, 1969) pour proposer que le type d'attachement qui se forme entre les constituants et leur agent sera un facteur clé qui modérera la compréhension que se forment les agents des intérêts poursuivis par leurs constituants et leur capacité à y répondre de façon effective. La théorie de l'attachement distingue trois types d'attachement. *L'attachement anxieux* se produit lorsque les individus sont incertains de leur propre valeur et du support qu'ils peuvent recevoir d'autrui. Avec ce type d'attachement, les individus en manque d'assurance recherchent en priorité le soutien de leur partenaire. *L'attachement évitant* se produit lorsque l'individu perçoit un rejet ou un manque de réaction de la part de ses partenaires d'interaction qu'il préfère alors éviter. Avec *l'attachement évitant*, l'individu se méfie des autres et tente de garder ses distances. Enfin, dans *l'attachement sécurisé*, l'individu perçoit du soutien de la part de ses partenaires et est conscient de sa propre valeur. Il vit dans un monde bienveillant où les partenaires sont dignes de confiance.

Dans leur étude, Lee et Thompson ont manipulé les trois types d'attachement aux constituants et examiné l'impact de cet attachement sur la propension des négociateurs à répondre de façon efficace aux intérêts des constituants. Conformément à leurs hypothèses, ces auteurs montrent que les agents dont l'attachement était sécurisé comprenaient mieux les intérêts de leurs constituants et y répondaient plus efficacement que les attachés anxieux et évitants. Ceci alors même que la poursuite des intérêts des constituants allait à l'encontre des intérêts personnels de l'agent. En somme, un agent dont l'attachement aux

constituants est sécurisé aligne ses intérêts sur ceux de ses constituants et n'a pas peur de prendre des décisions qui peuvent paraître impopulaires (dans le cas présent, l'intérêt des constituants résidait dans l'abandon de la négociation, une décision souvent mal perçue de l'extérieur).

La même conclusion peut être tirée d'une étude déjà ancienne publiée par James Wall (1975). Cet auteur insiste sur l'effet délétère de la méfiance exprimée par les constituants à l'agent en début de négociation. Afin d'impressionner ses constituants et ainsi regagner leur confiance, l'agent accroît sa compétitivité et l'utilisation de stratégies agressives vis-à-vis de son adversaire. L'accroissement de stratégies compétitives, réciproquées par l'adversaire, augmente substantiellement la difficulté du processus et l'apparition d'impasses en négociation. En revanche, de telles stratégies semblent efficaces pour restaurer la confiance des constituants en leur agent : la méfiance initiale des constituants diminuant progressivement au fur et à mesure que les stratégies compétitives se mettent en place.

Les évaluations et commentaires transmis par les constituants à leur agent en cours de négociation ont aussi leurs conséquences. Une étude célèbre de Brown a mis en évidence l'impact des commentaires positifs et négatifs émis par des pairs sur le comportement des négociateurs. Dans son étude, Brown (1968) a fait négocier des étudiants avec un adversaire particulièrement agressif. Ces étudiants pensaient (à tort) être observés par d'autres étudiants à travers une vitre sans tain. À mi-chemin dans le processus, les étudiants étaient informés des commentaires prétendument émis par leurs pairs. Pour la moitié d'entre eux, les commentaires étaient positifs : le négociateur avait donné une bonne impression de puissance. Pour l'autre moitié, les commentaires avaient une tonalité négative : le négociateur avait eu l'air ridicule et faible. Dans la seconde

partie de l'expérience, les négociateurs devaient choisir entre deux stratégies ; l'une leur permettait de se venger de leur adversaire mais impliquait un coût financier dans la négociation, l'autre ne permettant pas la vengeance mais assurant le gain objectif. Les résultats de l'étude sont sans appel. Les étudiants ayant reçu les commentaires négatifs préférèrent largement se venger de leur adversaire afin de restaurer leur image auprès de leurs pairs et cela même si cette stratégie de vengeance les conduisait à leur perte. Dans une seconde étude, Brown montre également que la décision de poursuivre la stratégie de vengeance était d'autant plus probable que les pairs n'étaient pas informés du fait que cette stratégie était coûteuse aux négociateurs en termes de ressources.

Lewicki et ses collaborateurs (2006) suggèrent que face aux commentaires négatifs reçus par leurs constituants, les négociateurs déploient successivement les comportements suivants : d'abord ils deviennent de plus en plus inflexibles, ensuite ils mettent en place des comportements destinés à démontrer leur loyauté au groupe et à ses intérêts, et enfin, si les commentaires persistent, ils jettent l'éponge. Ce mécanisme n'est pas sans rappeler le phénomène de *l'impuissance acquise* (Seligman, 1975). L'impuissance acquise résulte de l'apprentissage que font les individus de leur absence de contrôle sur le déroulement des événements. Quelles que soient les actions qu'ils entament, le résultat leur apparaît toujours être le même, ce qui produit chez eux une attitude de résignation, de passivité, et de retrait.

Si le développement d'une relation positive avec les constituants est un atout, la **mise en place de relations positives avec la partie adverse** l'est tout autant. Pour Kurtzberg et ses collègues (1999), plus les relations avec la partie adverse seront positives, plus l'accord final aura des chances de servir les intérêts à long plutôt qu'à court terme.

Cette prise de conscience de la nécessité d'établir de bonnes relations avec la partie adverse s'établit avec le temps et l'expertise des négociateurs. Kurtzberg, Dunn-Jensen et Matsibekker (2005) montrent par exemple que, dans des négociations électroniques, les représentants novices démarrent avec des attitudes positives vis-à-vis de leurs constituants et négatives vis-à-vis de leur adversaire. Le temps passant, les négociateurs apprennent que l'aboutissement des négociations n'est envisageable qu'au travers du développement de relations positives avec la partie adverse. Curieusement, cette positivité accrue pour la partie adverse s'accompagne d'émotions moins positives à l'encontre des constituants : comme si les représentants ne pouvaient psychologiquement envisager des relations positives avec leurs deux types de partenaires simultanément. Enfin, deux facteurs déterminent le développement d'émotions positives vis-à-vis de l'adversaire : les sentiments de similarité et de familiarité. Ceci n'est pas sans nous rappeler l'hypothèse de similarité-attraction (Byrne) dont nous avons déjà parlé.

LA NÉGOCIATION REPRÉSENTATIVE EN PRATIQUE

Quand choisir un représentant ?

Envisagez de prendre un représentant quand :

- Le groupe est trop grand pour se déplacer dans son entièreté à la table des négociations.
- Vous manquez d'expertise, soit par rapport au dossier particulier qui est traité, soit en termes de compétence en négociation.
- Vous manquez de temps pour vous déplacer vous-même.
- Votre implication émotionnelle est trop grande.

- Dans les négociations de longue haleine ou qui sont récurrentes.
- Si votre réputation pourrait vous desservir.

N'utilisez pas d'agent si :

- La relation est très importante à vos yeux.
- Vous devez restaurer la confiance.
- Vous manquez de temps pour informer l'agent sur le dossier.

Qui choisir ?

Choisissez en priorité des personnes compétentes, soit sur le dossier particulier, soit de façon générale en termes de compétence en négociation.

Si vous devez décider entre choisir un agent à l'intérieur du groupe des constituants et un agent externe, sachez que le membre interne souffrira de difficultés plus grandes à trouver un accord notamment parce qu'il ressent un niveau de responsabilité au groupe qui est plus élevé. L'avantage, par contre, c'est que cet agent sera peut-être plus directement au courant des objectifs poursuivis par le groupe.

En interne, vous avez la possibilité d'envoyer trois types de représentants à la table des négociations : les normatifs, les déviants pro-endogroupe et les déviants pro-exogroupe. Vos choix dépendront des objectifs que vous poursuivrez, du contexte et de qui vous êtes. Rapidement, vous vous rendrez compte que les êtres humains ont généralement tendance à choisir pour les représenter des personnes qui leur ressemblent. Soyez attentif, la personne qui vous ressemble n'est peut-être pas toujours celle qui est la plus à même de conduire la négociation dans une direction appropriée.

La mise en accord

N'ayez pas la naïveté de croire que l'agent qui vous représente poursuit nécessairement les mêmes buts que vous. Il est essentiel que vous passiez par une phase de mise en accord où vous lui explicitez clairement vos objectifs.

Les informations les plus cruciales à transmettre à l'agent concernent les intérêts et les priorités. Évitez d'être trop précis quant à votre point de réserve, il risque d'ancrer le représentant dans une direction qui ne vous est pas favorable. Cependant, si aucune information n'est transmise à ce sujet, l'incertitude qu'il ressentira pourrait également nuire au processus et conduire à des impasses. Une façon de remédier à ce problème est de concevoir la transmission d'information concernant le point de réserve d'un point de vue temporel : une augmentation de l'information transmise à mesure que s'établit la confiance entre l'agent et ses constituants.

Alignement des intérêts

Deux techniques sont à votre disposition pour les cas où les intérêts de l'agent ne sont pas alignés avec les vôtres : le contrôle et l'utilisation de primes.

Les primes peuvent être allouées en fonction des actions qui sont mises en place (contrat lié aux actions) ou en fonction des résultats (contrat lié aux résultats). Si vous avez accès aux actions entreprises par l'agent et que vous possédez les compétences pour les évaluer, préférez le contrat-action. Dans tous les autres cas, vous tendrez préférentiellement à choisir un contrat-résultat même si ces derniers sont risqués car ils accroissent la probabilité d'utilisation de comportements opportunistes par l'agent.

Lorsque l'agent est choisi en interne dans le groupe, méfiez-vous des représentants qui présentent un profil déviant. Afin de se rassurer et d'asseoir plus confortablement leur position à l'intérieur du groupe, ces personnes auront tendance à utiliser les stratégies agressives à outrance... à tout le moins si elles pensent que le comportement agressif correspond aux attentes du groupe.

Délégation d'autorité

Ne délégez pas trop d'autorité à l'agent, il risquerait d'en abuser. Ne lui en délégez pas trop peu non plus, cela ne lui laisserait aucune latitude pour découvrir des solutions créatives.

À nouveau, l'idéal est de concevoir la délégation d'autorité dans une perspective temporelle : peu d'autorité à la base et une autorité croissante à mesure que le temps passe et que la relation de confiance se développe.

L'agent qui négocie

Le fait d'être agent modifie notre état d'esprit. Lorsque l'individu occupe un rôle de représentant, il éprouve une obligation morale envers ses constituants ; pour eux, il cherche à maximiser les gains. La maximisation des gains passera par la compétition si la situation le requiert et par la coopération quand celle-ci est plus bénéfique. Cet accroissement motivationnel des représentants par rapport aux individus qui négocient pour eux-mêmes est une raison supplémentaire qui peut vous pousser à préférer négocier un problème à l'aide d'un agent.

L'anticipation des attentes et le fait de devoir rendre des comptes

Globalement, l'agent se comportera de façon conforme à ce qu'il pense qu'on attend de lui. Sans qu'aucune instruction ne lui soit donnée, il assumera que les constituants attendent de lui qu'il se montre ferme à la table des négociations. Pour contrer cette tendance à la compétitivité, n'hésitez pas à être explicite par rapport à vos attentes. Si l'agent apprend que vous espérez qu'il sera coopératif, c'est ce qu'il fera.

Notez bien que cette tendance à croire que les constituants valorisent la compétitivité correspond à un idéal culturel de type individualiste. Dans d'autres sociétés, plus collectivistes, les agents infèrent d'autres attentes à leurs constituants et montrent en conséquence moins d'attrait pour la compétitivité.

Vous disposez de plusieurs moyens pour contraindre votre représentant à agir selon vos désirs. Premièrement, plus vous augmenterez la pression à rendre des comptes, plus sa motivation à l'exactitude et à la précision augmentera : cela réduira le biais de somme nulle et stimulera la production d'accords intégratifs.

Deuxièmement, lorsque vous exercez un contrôle sur le comportement de l'agent, au travers notamment d'un contrat-action, il sera moins enclin à prendre des risques inconsidérés.

Troisièmement, la pression à rendre des comptes sera d'autant plus grande que la négociation est visible aux yeux des constituants. Concrètement, si vous voulez que le négociateur se montre très compétitif, placez-le sous surveillance. Inversement, si vous souhaitez stimuler la production de solutions intégratives, donnez-lui l'opportunité de travailler en huis clos ; il en sera d'autant plus créatif.

Quoi qu'il en soit, n'exagérez jamais la pression que vous imposez à votre agent. Le surplus de pression risque de le surcharger cognitivement et de réduire ses performances et son efficacité.

L'agent et ses relations

Favorisez le bon développement de vos relations avec la personne qui vous représente. Un agent qui se sent sécurisé dans sa relation aux constituants est un agent qui comprend mieux les intérêts de la partie qu'il défend et qui y répond plus efficacement.

Évitez les retours et commentaires trop négatifs. Ceux-ci affecteront profondément le représentant qui cherchera alors à redorer son blason à n'importe quel prix. Il se montrera agressif et revancharde face à son interlocuteur et ce même lorsque l'agressivité est de nature à réduire vos gains.

Au cours de la négociation, votre agent cherchera certainement à développer des relations positives avec la partie adverse. Soyez tolérant. S'il bichonne ses relations, ce n'est pas pour vous faire défaut, mais bien parce que le développement de relation positive est ce qui permet l'atteinte d'accords intégratifs qui servent vos intérêts sur le long terme.

Chapitre 10

Les coalitions

Nous l'avons déjà souligné au chapitre précédent, plus le nombre de parties impliquées dans une négociation est élevé, plus les discussions sont complexes. Par ailleurs, les négociations multipartites ouvrent d'autres opportunités aux négociateurs ; elles permettent la mise en place de coalitions. Comme le notent de façon pertinente Ilja van Beest et Eric van Dijk (2007, p. 133), en négociations multipartites, il ne convient pas seulement de comprendre « si les individus aboutissent à un accord, mais aussi qui aboutit à un accord ». Après une première section centrée sur des aspects de définition, nous aborderons le processus de formation des coalitions. Nous tenterons de comprendre comment les coalitions se forment, qui en sont les initiateurs, qui en fait partie mais également quelles sont les personnes qui en sont exclues. Nous envisagerons les coalitions à la fois comme des systèmes d'exclusion (où certains négociateurs sont mis de côté) et des systèmes d'inclusion (où l'ensemble des négociateurs sont invités à participer). Enfin, nous essayerons de comprendre l'importance du pouvoir des individus tant sur le processus de formation que sur la répartition des gains issus de la coalition.

Il n'est pas d'individu qui soit suffisamment intelligent ou suffisamment fort pour qu'il ne puisse être détruit par l'une ou l'autre combinaison d'autres individus.

Thomas Hobbes, 1651, Léviathan

Toute personne qui désire se familiariser avec la littérature scientifique portant sur les coalitions est confrontée à deux problèmes majeurs : le petit nombre de recherches récentes sur le sujet et la nécessité d'une bonne maîtrise des mathématiques pour comprendre les modèles traditionnels. Ces modèles reposent largement sur une approche formelle du problème issue de la théorie des jeux. Dans cette approche, les chercheurs ont centré leurs efforts sur la modélisation des différentes situations de coalition qui existent dans la réalité. Dans beaucoup de cas, ces modélisations ne prennent en compte qu'un nombre de joueurs restreint (généralement de 3 à 6 personnes) et sont donc inaptes à rendre compte de situations plus complexes. De plus, les recherches classiques ne considèrent que le seul intérêt économique des négociateurs comme motivation aux comportements en coalition (Komorita & Parks, 1995). Le [chapitre 3](#) sur la motivation nous a appris combien cette approche est restrictive et partielle. S'il ne fait pas de doute que l'intérêt économique est un puissant déterminant du comportement, il n'est pas le seul et les objectifs poursuivis par les négociateurs sont souvent bien plus nombreux. Les approches plus récentes tiennent compte de ces limites et considèrent la multiplicité des intérêts.

Définition et caractérisation...

Au sens le plus large du terme, *une coalition est un rassemblement d'individus qui renforcent leur position en agissant collectivement dans le but d'atteindre un résultat mutuellement plus désirable que s'ils agissaient seuls*. Toute association d'individus n'est pas nécessairement une coalition. Comme le soulignent Keith Murnighan et Daniel Brass (1991, p. 285-286), « les coalitions ne sont pas seulement des groupes collaboratifs qui se forment pour coordonner leurs activités ». À la différence de ceux-ci, elles « revêtent un caractère fondamentalement politique ; elles se forment pour contraindre les décisions d'un groupe plus large qu'elles-mêmes... C'est un réseau unique d'individus qui s'accordent pour **soutenir une position particulière sur une question particulière** ».

William Stevenson, Jone Pearce et Lyman Porter (1985) sont encore plus précis que Murnighan et Brass dans leur caractérisation des coalitions et identifient plusieurs éléments : une coalition est un groupe qui (1) interagit, (2) est construit de façon délibérée, (3) est indépendant des structures formelles, (4) manque de structure formelle en son sein, (5) est orienté vers la résolution d'un problème (6) externe à la coalition, et (7) qui repose sur l'action collective et concertée de ses membres. Cette définition, assez restrictive, correspond probablement bien au milieu organisationnel qu'ils étudient mais peine à rendre compte d'autres systèmes coalisés qu'on retrouve par exemple en politique ou dans la sphère familiale. Ainsi, suivant cette conception, les coalitions sont forcément temporaires et supposées se désagréger une fois le problème résolu. Autre exemple, cette définition exclut la possibilité qu'une structure formelle (la sélection d'un leader, etc.) se mette en place afin de gérer la coalition. Reste qu'un certain nombre d'éléments proposés par Stevenson et ses collègues sont effectivement communs à toutes les coalitions. Notamment l'idée que les coalitions constituent des

rassemblements d'individus qui agissent collectivement et de façon concertée pour résoudre un problème ou atteindre un objectif externe à la coalition.

Aux caractéristiques proposées par Stevenson et ses collègues, je rajouterais que les coalitions ont pour fonction **le renforcement des positions individuelles** des partenaires. Les négociateurs n'entrent pas en coalition simplement parce qu'ils désirent passer un bon moment ensemble. Ils se coalisent pour renforcer ou accroître leur pouvoir dans la négociation. Les coalitions existent parce que les partenaires comprennent qu'ensemble ils auront davantage de moyens de pression pour contraindre les autres parties à se plier aux objectifs défendus par la coalition. L'efficacité de la coalition à influencer à son avantage le cours des négociations dépend en partie de sa taille, mais pas seulement. L'association de quelques individus qui détiennent une large proportion du pouvoir est généralement plus puissante qu'un rassemblement plus large composé d'individus moins influents. Par ailleurs, comme le note Murnighan (1985), les coalitions trop larges manquent souvent de cohérence : plus les partenaires sont nombreux, moins grandes sont les chances que les membres s'accordent totalement sur l'objectif à atteindre et plus grand est le risque de dissensions internes à la coalition. Dans cette idée, les recherches montrent que les coalitions modestes en taille mais qui sont suffisamment fortes pour atteindre l'objectif poursuivi sont les plus fréquentes (Gamson, 1961).

Lorsqu'un regroupement se forme, les parties s'engagent à **poursuivre les intérêts de la coalition**. Ceci implique que non seulement les agissements des membres de la coalition se font au détriment des intérêts des parties non coalisées mais, plus encore, que les membres coalisés font passer les intérêts de la coalition avant leurs intérêts personnels, chose qui, reconnaissons-le, n'est pas toujours

simple. C'est ce qu'a compris en 2012 la ministre écologiste française, Cécile Duflot, lorsque Europe Écologie-Les Verts (son parti) a refusé de ratifier le traité budgétaire européen soutenu par le gouvernement français (en majorité socialiste) dont elle faisait partie. Interrogée sur sa position personnelle dans ce dossier, la ministre a répondu que celle-ci n'était pas intéressante : « Quand on est membre du gouvernement, on exprime la position du gouvernement. Je soutiens les positions qui ont été prises par le gouvernement. » Et la ministre de conclure : « Je suis une ministre qui assume son statut. » Au-delà du bien-fondé politique ou non de cette position, la situation de Cécile Duflot à l'époque illustre bien le dilemme auquel font face les membres lorsque les décisions prises par la coalition se heurtent à leurs intérêts ou convictions personnelles : ou ils s'accrochent envers et contre tout à la coalition (au risque de se trouver dans une situation personnelle délicate) ou ils se retirent (au risque alors, une fois exclus de la coalition, de ne plus avoir voix au chapitre).

Coalitions délibérées, fortuites et dominantes

Le regroupement d'individus pour former une coalition peut se faire de façon délibérée ou fortuite. **La coalition délibérée** repose sur la volonté consciente de créer un groupe ad hoc susceptible de servir les intérêts spécifiques d'un nombre relativement restreint d'individus. Les coalitions délibérées sont par nature nécessaires aux individus qui les composent, l'atteinte des objectifs de chacun n'étant envisageable qu'au travers de la création d'un système coalisé. Ce que les individus cherchent en se coalisant, c'est à obtenir un pouvoir suffisamment important pour être en mesure de faire pression sur les décisions qui sont prises lors de la négociation.

Dans de nombreuses situations, les objectifs poursuivis par les négociateurs sont intrinsèquement similaires. Ces derniers poursuivent le même objectif et augmentent leurs probabilités d'atteinte de cet objectif en unissant leurs forces et leurs ressources. La création des syndicats au sein des entreprises repose sur ce principe. Un syndicat est une collection d'individus qui se coalisent afin de peser un poids suffisant face à l'équipe patronale dans les discussions attenantes au bon fonctionnement de l'entreprise. Il arrive cependant que des parties qui ne poursuivent pas, à la base, des intérêts concordants soient contraintes par des facteurs externes à se coaliser. Cela se produit notamment lorsque les règles de décision du système reposent sur un critère majoritaire. C'est ce que nous observons lorsque des partis politiques à tendances idéologiques différentes se regroupent pour former un gouvernement. Certains diront que, même dans cette dernière situation, les intérêts des parties qui se coalisent sont similaires. Après tout, un gouvernement de coalition n'est que le rassemblement d'individus qui partagent une seule et même ambition : gouverner. Il est cependant utile de distinguer les deux sous-types et, ce, pour deux raisons.

Premièrement, les coalitions qui poursuivent les mêmes objectifs sont fondamentalement moins complexes et peuvent se mettre en place sans travail préparatoire préliminaire. *A contrario*, les coalitions de parties dont les objectifs divergent ne deviennent effectives ou opérantes qu'après qu'une première négociation intra-coalition ait eu lieu. Dans ce cas de figure en effet, la première tâche qu'auront à affronter les membres de la coalition potentielle sera de définir un terrain d'entente sur les objectifs rassembleurs qui seront poursuivis par les parties coalisées. Deuxièmement, les coalitions à objectifs similaires n'existent qu'au travers de l'objectif qu'elles poursuivent. Une fois l'objectif atteint, elles tendent à se dissoudre assez

rapidement. Certains auteurs considèrent que la dissolution rapide d'une coalition peu visible est la meilleure garantie qui est offerte aux individus pour se prémunir contre les représailles des non-membres. La dissolution rapide garantit également la flexibilité, permettant aux individus de former de nouveaux regroupements au gré de la fluctuation de leurs intérêts. Moins liées à l'atteinte d'objectifs précis, les coalitions de parties à objectifs initiaux non convergents suivent une temporalité différente, plus dépendante des contraintes du système dans lequel elles s'insèrent. La durée d'une coalition gouvernementale est, par exemple, fonction du système législatif en vigueur dans le pays. La réussite de ce type de coalition est également moins déterminée par l'atteinte d'un objectif particulier que par la capacité des membres coalisés à s'accorder sur le long terme quant aux actions collectives qu'il convient de mener.

Initialement moins stratégique que la coalition délibérée, la **coalition fortuite** résulte de la découverte, au hasard des rencontres, d'intérêts communs entre deux ou plusieurs individus. Pour Keith Murnighan (1985) ce type de coalition se produit, par exemple, lorsque des personnes prennent conscience qu'elles œuvrent en parallèle sur un même objet et décident d'associer leurs efforts afin de réduire les coûts associés au travail en solitaire. L'auteur note que, dans les coalitions fortuites, les parties prennent souvent conscience que leurs intérêts se rejoignent sur plus d'un point, ce qui permet de jeter les bases d'une association sur le long terme. Contrairement aux coalitions délibérées, les coalitions fortuites ne répondent pas à un principe de nécessité. Dans ce cas, les individus ont les moyens d'atteindre leurs objectifs personnels sans recourir à l'association mais ils estiment qu'un regroupement est préférable car plus optimal. La création de la Communauté économique européenne (CEE) repose sur ce principe. Quand les États ont choisi d'associer leurs forces

économiques, ce n'était pas tant parce qu'ils peinaient à s'en sortir seuls que parce qu'ils entrevoyaient qu'une union serait de nature à favoriser le progrès économique et social des nations impliquées.

L'élargissement du concept de coalition aux coalitions fortuites permet en outre de comprendre que d'autres critères que la poursuite d'objectifs précis peuvent être à la base de la formation des coalitions. Dean Walsh (2006) note par exemple que, dans le milieu organisationnel, des variables telles que l'âge, l'amitié, la proximité physique, l'expérience ou les idéologies sont autant d'éléments qui favorisent le rapprochement des individus, rapprochement qui se traduit, lorsque les circonstances le requièrent, en action collaborative. Cette constatation concorde avec notre conception des motivations en négociation qui ne sont pas seulement et uniquement fonction de l'intérêt économique des parties et qui intègrent d'autres préoccupations telles que la valorisation des relations ou de l'image de soi (voir le [chapitre 3](#)).

Toujours dans le domaine des entreprises, les chercheurs ont porté une attention particulière aux **coalitions dominantes**. Une coalition dominante est un groupe restreint d'individus qui détiennent un pouvoir suffisamment important dans l'entreprise pour que les décisions qu'ils prennent aient une influence substantielle sur la structure et le déroulement de la vie organisationnelle. Les coalitions dominantes sont donc des lieux de pouvoir et de décision. En tant que telles, les coalitions dominantes sont très prisées. Fréquemment, la coalition dominante est constituée par les membres du « top management ». Mais les deux groupes ne se recouvrent pas complètement. Contrairement à l'équipe des « top-managers », la coalition dominante a une structure informelle et peut inclure des acteurs supplémentaires (Pearce, 1995). Stacey Frank Kanihan et ses collègues (Kanihan, Hansen, Blair, Shore, & Myers,

2013) montrent en outre que les sources de pouvoir informelles (comme l'amitié qui lie deux personnes) sont de meilleurs prédicteurs de l'appartenance aux coalitions dominantes que la place hiérarchique effectivement occupée par l'individu dans l'entreprise.

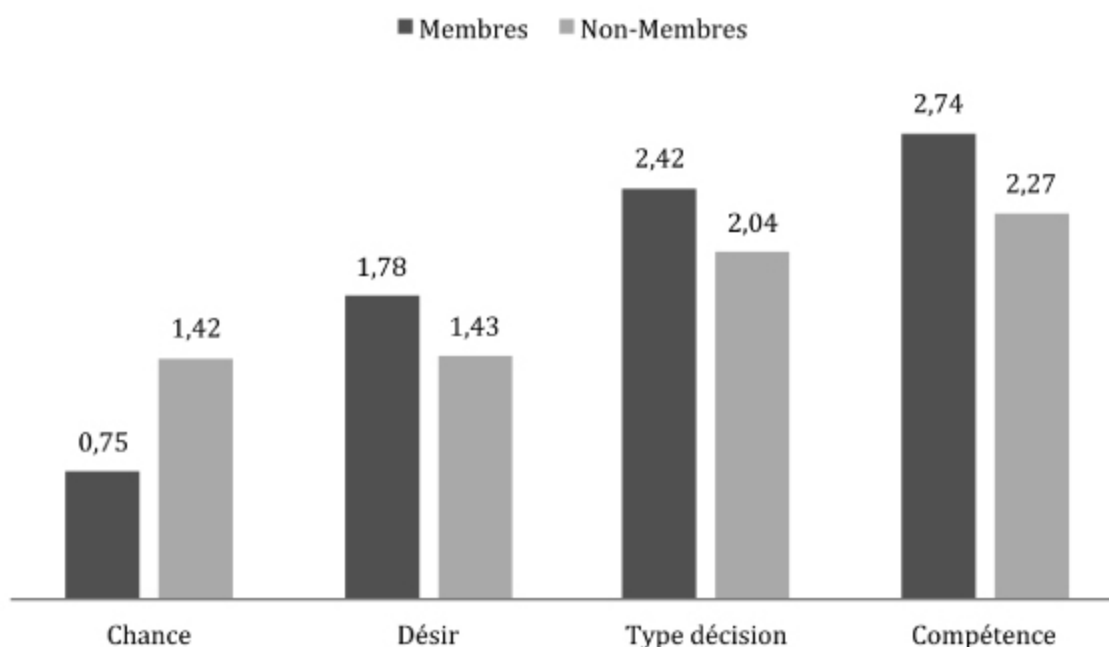


Figure 20

Attribution de l'appartenance à une coalition dominante par des membres et des non-membres à la coalition

John Pearce et Angelo DeNisi (1983) ont cherché à comprendre comment les gens expliquaient l'appartenance aux coalitions dominantes. Pour ce faire, les auteurs ont interrogé 137 hauts gestionnaires de 8 banques différentes. Les participants étaient invités à évaluer l'importance de quatre causes possibles d'appartenance : la compétence de l'individu à prendre des décisions, le type de décision à prendre, la volonté individuelle à faire partie du groupe et la chance. Les résultats de l'étude indiquent que membres et non-membres d'une coalition dominante attribuent

l'appartenance à des causes différentes. Comme l'indique la [Figure 20](#), les membres d'une coalition dominante attribuent l'appartenance à la coalition à des facteurs propres à l'individu (sa compétence et sa volonté de faire partie de la coalition) plus que les non-membres. Inversement, les non-membres entendent l'appartenance comme étant liée à un facteur « chance » plus que les membres.

Les membres de la coalition

Keith Murnighan et Daniel Brass (1991) décrivent une approche progressive de la formation des coalitions. Pour ces auteurs, la coalition est une démarche proactive qui débute lorsqu'une personne (appelée le fondateur) réalise qu'en restant isolée, elle ne sera pas en mesure d'atteindre ses objectifs. Cette constatation la pousse à initier un premier mouvement d'approche, le recrutement, destiné à convaincre d'autres individus de se joindre à elle. Murnighan (1985) note qu'en effectuant cette démarche, le fondateur fait aveux de faiblesse et de dépendance ; il rend explicite son incapacité à s'en sortir seul. L'ampleur de la dépendance à l'autre est fonction de la motivation du fondateur à remplir ses objectifs et de sa capacité à les atteindre au travers d'autres relations (Emerson, 1962). Plus la dépendance est importante, plus le fondateur est contraint de faire des propositions alléchantes à ses interlocuteurs s'il veut arriver à les convaincre de se joindre à lui. C'est ce qui explique que, parfois, les bénéfices matériels engrangés par les fondateurs sont moins importants que les bénéfices obtenus par les autres membres du groupe (Murnighan, 1985).

Sur quelle base se produit le recrutement ou, en d'autres termes, quels sont les partenaires potentiels qui seront approchés en priorité par le fondateur ? Plusieurs critères de sélection peuvent opérer simultanément. Nous en

discuterons trois. Premièrement, le recrutement se calque sur **le réseau relationnel** du ou des fondateurs. Plus le fondateur entretient des liens relationnels nombreux et plus ces liens sont de qualité, plus il sera en mesure de mobiliser et de convaincre des partenaires potentiels de se joindre à lui. Une étude de Todd Honeycutt et Debra Strong (2012) illustre bien l'importance des relations entre les personnes comme catalyseur de la mise en place d'actions collectives concertées. Ces auteurs se sont intéressés aux actions menées au sein de la Fondation Robert Wood Johnson, une association chargée de l'amélioration de la santé et des soins de santé aux États-Unis. Pour remplir sa mission, la fondation a proposé des bourses d'une durée de trois années destinées à financer la mise en place de coalitions impliquant divers partenaires actifs dans le domaine de la santé. Entre autres choses, l'étude de Honeycutt et Strong visait à identifier les déterminants qui favorisaient la formation de coalitions. Les résultats de l'étude soulignent clairement l'importance de la quantité et de la qualité des contacts entre les partenaires potentiels. Les acteurs sont d'autant plus susceptibles d'agir de concert au sein d'une coalition que leurs communications (informelles) sont fréquentes, qu'ils partagent les mêmes valeurs à propos de la thématique en jeu et qu'ils ont travaillé ensemble à d'autres occasions. En somme, des négociateurs qui se connaissent ont plus de probabilité de s'associer dans une action concertée que des négociateurs qui ne se connaissent pas et ceci est d'autant plus vrai si les négociateurs partagent des valeurs communes. Ce dernier point est somme toute assez évident. Dans les États démocratiques, la plupart des coalitions politiques impliquent des partis dont les idéologies sont, si pas en tous points similaires, à tout le moins proches plutôt qu'antagonistes.

Le deuxième critère qui est pris en considération dans la sélection des partenaires de coalition est lié aux ressources. Quand on parle de ressources, on fait référence à tout ce qu'une personne apporte et qui est susceptible d'augmenter le pouvoir de la coalition. Cela commence avec des éléments très concrets tels que ses apports financiers ou le nombre de votes qu'elle mobilise, mais cela inclut également d'autres éléments moins tangibles tels que son réseau de relations, sa disponibilité, son énergie ou son charisme. Comme nous l'avons noté plus haut, la coalition a tout à gagner à ne pas être trop grande ; ainsi, elle évite l'accumulation de points de vue divergents. Il semble donc préférable de recruter un **nombre restreint d'individus avec beaucoup de ressources** plutôt qu'un nombre important de personnes peu influentes. Les études montrent cependant que les gens sont réticents à s'associer avec des partenaires trop puissants, principalement parce qu'ils craignent que ces derniers ne soient trop gourmands et qu'ils ne réclament une part du gâteau trop élevée au moment de la distribution des gains (Vinacke & Arkoff, 1957). Cette préférence pour le plus faible ne s'observe cependant que lorsque les différents partenaires potentiels sont interchangeable (Murnighan, 1985), c'est-à-dire lorsque la coalition est aussi capable d'atteindre ses objectifs avec l'inclusion du membre le plus faible qu'avec l'inclusion du membre puissant. L'exemple classique pour illustrer ce phénomène est le jeu triadique du 5(4-3-2). Dans ce jeu, chacun des trois joueurs dispose d'un nombre restreint de voix (4 pour le membre A, 3 pour le membre B et 2 pour le membre C) et aucun d'entre eux n'en dispose en suffisance pour atteindre seul le quota requis des 5 voix. Les joueurs sont contraints de se coaliser. Les recherches qui ont utilisé ce jeu soulignent la très grande fréquence d'apparition des coalitions entre le membre B et le membre C de la triade et l'exclusion presque systématique du joueur

le plus puissant (A) ; ce qui a amené les chercheurs à considérer que la **force est une faiblesse**.

Enfin, certains individus occupent une position pivot ou centrale dans le système, on les appelle **les joueurs-veto**. Un individu dans une négociation multipartite est considéré comme étant un joueur-veto à partir du moment où aucune coalition n'est envisageable sans sa participation. Soit parce que les ressources dont il dispose sont indispensables aux autres partenaires, soit plus simplement parce qu'il occupe une position hiérarchique dans le système qui lui confère un droit de veto sur toutes les décisions qui sont prises. Keith Murnighan et Daniel Brass (1991) remarquent que les joueurs-veto ne prennent que très rarement l'initiative dans la formation des coalitions. D'abord parce que, comme nous l'avons noté, la prise d'initiative renvoie un message de dépendance aux autres. Ensuite, parce que leur caractère indispensable à la coalition les incite à attendre d'être approchés par les parties les plus faibles et à n'accepter d'entrer dans la coalition qu'à partir du moment où les parties les plus faibles leur font des propositions suffisamment attractives.

Systemes d'exclusion

Les coalitions sont, par définition, des systèmes d'exclusion. Diverses motivations peuvent être à l'origine de l'exclusion des négociateurs. Nous avons déjà évoqué certaines de ces motivations. Par exemple, nous avons souligné que **les coalitions trop larges** posent des problèmes de cohérence interne et sont plus difficiles à gérer que les coalitions de petite taille.

Deuxièmement, nous avons dit que les membres coalisés sont réticents à accepter dans leur groupe **des membres qui risquent de se montrer trop gourmands** et de

réclamer une part trop importante des gains engrangés. Une étude de S. S. Komorita et de Alan Ellis (1988) montre que la probabilité qu'une personne soit exclue est inversement proportionnelle aux demandes qu'elle émet : plus ses exigences sont grandes, moins grandes sont ses chances d'être retenue comme partenaire dans la future coalition. Avec l'expérience, les négociateurs puissants prennent conscience de ce problème et sont capables d'ajuster leurs comportements. Jerome Chertkoff et Joseph Braden (1974) montrent, par exemple, que lorsque des négociateurs participent successivement à 4 jeux dont la structure est similaire au 4-3-2 présenté plus haut, le membre A de la triade (qui possède le plus de ressources) change de tactique et réduit ses aspirations dès le début du deuxième tour (une réduction qui reste relativement stable dans les négociations suivantes). Ayant été exclu de la coalition au premier tour, il comprend que les ressources dont chacun dispose ne sont pas directement proportionnelles à la distribution effective du pouvoir dans la négociation, ce qui influence ses exigences à la baisse. Il est intéressant de noter que, dans l'étude de Chertkoff et Braden, B et C semblent moins conscients que A de cette absence de correspondance entre le pouvoir lié aux ressources et le pouvoir effectif. S'il avait pris conscience que son manque de ressources n'affecte pas sa capacité à former une coalition efficace, C aurait dû, à l'inverse de A, augmenter ses exigences au deuxième tour. Les données de l'étude ne reflètent pas un tel changement de comportement dans le chef de C. L'absence d'ajustement dans son comportement provient sans doute du fait que C, n'ayant pas été exclu de la coalition gagnante, n'a pas ressenti le besoin au tour suivant d'analyser la situation de négociation en profondeur afin d'améliorer ses résultats.

Mis à part cette situation très spécifique que nous venons de décrire où le pouvoir effectif est distribué de façon égale

entre tous les négociateurs (et indépendamment des ressources dont ils disposent à la base), les coalitions tendent généralement à **exclure les négociateurs les plus faibles**. D'un point de vue purement économique, les négociateurs faibles ne font pas de bons partis : leur capacité à accroître les gains des membres de la coalition est assez réduite. Ce faisant, leur participation à la coalition n'est, du point de vue des membres déjà coalisés, que peu justifiée. L'exclusion des parties les plus faibles n'est cependant pas que l'apanage des membres dominants. Parfois, elle provient de l'incapacité même des membres peu puissants à estimer leurs moyens d'action à leur juste valeur. Pour illustrer ce point, imaginez le schéma suivant (Komorita & Kravitz, 1983). Trois joueurs négocient. Pour obtenir des gains, chaque joueur est obligé d'entrer en coalition ; les individus qui n'arrivent pas à se coaliser n'engrangent aucun bénéfice. La taille des gains potentiels à se distribuer varient en fonction du type de coalition formée. Le [Tableau 7](#) donne un aperçu des gains obtenus en fonction du type de coalition formée.

Type de coalition	Gains
<i>ABC</i>	120
<i>AB</i>	95
<i>AC</i>	80
<i>BC</i>	65
<i>A</i>	0
<i>B</i>	0
<i>C</i>	0

Tableau 7

Jeu à valeurs multiples, inspiré de Komorita & Kravitz, 1983

Comme dans le système du 4-3-2 de l'étude de Chertkoff et Braden, le pouvoir effectif des individus dans le présent système est plus égal qu'il y paraît de prime abord. Certes, les deux coalitions qui incluent C rapportent objectivement moins de gains que la coalition qui réunit A et B. Inversement, toutes les coalitions où A est inclus engrangent des bénéfices supérieurs à la coalition BC dont A est exclu. En termes d'apports personnels, A occupe donc une position privilégiée. Il est suivi de près par B et C ferme la marche. Pourtant, il est relativement simple de démontrer que C dispose d'un pouvoir effectif de valeur égale dans la négociation à la valeur du pouvoir effectif de ses partenaires et qu'il a en conséquence toutes les cartes en main pour casser toute tentative de coalition entre A et B. Encore faut-il qu'il s'en rende compte.

Supposons que A et B se coalisent. Pour que la coalition soit opérationnelle, les partenaires doivent décider de la manière de diviser les gains obtenus entre eux. Considérons maintenant plusieurs exemples de distribution entre A et B et imaginons les moyens dont dispose C pour briser cette coalition (voir [Tableau 8](#)). Exemple 1 : A et B décident de se répartir de façon plus ou moins égale les gains de la coalition (proportion A/B = 48/47). C peut mettre en place deux moyens d'action. Soit il fait une offre à A qui est supérieure à ses gains actuels (il propose une répartition 60/20 sur un total de 80) ; soit il fait une offre à B qui est supérieure à ses gains actuels (il propose une répartition 55/10 sur un total de 65). Les exemples 2 et 3 fonctionnent sur la même logique. Seule particularité, dans l'exemple 3, C est dans l'incapacité de proposer à B une offre supérieure à ce que B obtient dans la coalition AB. Il n'a donc d'autre choix que de se retourner vers A. Remarquez également que, pour briser la coalition AB, C est d'office contraint de faire une offre à A ou à B qui le désavantage. Mais, même dans le cas de l'exemple 2 et de l'éventuelle coalition AC,

les 3 points que C obtient ont une valeur supérieure à zéro, ce qu'il obtiendrait si la coalition AB se forme.

	Répartition des gains entre A et B Total 95		Propositions que C est susceptible de faire à A et B	
	A	B	A/C Total 80	B/C Total 65
<i>Exemple 1</i>	48	47	60/20	55/10
<i>Exemple 2</i>	70	25	77/3	35/30
<i>Exemple 3</i>	25	70	60/20	–

Tableau 8

Le pouvoir du négociateur le plus faible

À nouveau, cet exemple illustre combien le pouvoir effectif n'est pas directement corrélé au pouvoir lié aux ressources injectées. Reste que les négociateurs négligent souvent d'analyser correctement la distribution effective du pouvoir entre eux. Ou, plus exactement, la perception qu'ils se forgent de la distribution du pouvoir reste trop souvent cantonnée à la distribution des ressources, ce qui produit une analyse biaisée de la situation. Les biais de perception dans l'estimation du pouvoir sont de deux types : 1. Croire qu'on a plus de pouvoir que ce qu'on en a réellement (le cas de A, négociateur trop gourmand) et 2. Croire qu'on a moins de pouvoir que ce qu'on en a réellement (le cas de C, négociateur trop modeste). Dans les deux cas, une mauvaise estimation du pouvoir effectif conduit le négociateur à sa propre exclusion du système.

D'autres facteurs peuvent également participer à l'exclusion de certains membres. Notamment, les négociateurs peuvent être particulièrement réfractaires à

l'idée de s'associer avec des personnes **qui ne partagent pas leurs opinions** ou qui défendent des idéologies qu'ils condamnent. L'exemple le plus parlant à ce propos se rencontre en politique. Que ce soit en France, en Belgique ou ailleurs, les membres des partis traditionnels, qui s'auto-étiquettent comme démocratiques, refusent fréquemment de former des coalitions avec les partis d'extrême droite.

L'exclusion peut également résulter de **contraintes situationnelles ou d'engagements pris antérieurement** à la formation des coalitions. C'est ce qui s'est produit en Belgique lors des élections régionales de 2009. À l'époque, du côté francophone du pays, quatre partis politiques se partagent la majorité des intentions de votes : le MR (parti libéral), le PS (parti socialiste), Ecolo (parti écologiste) et le CdH (parti centriste). Les élections se déroulent dans un climat tendu où la crise économique se dispute la une des journaux avec des affaires de corruption associées au parti socialiste. Quelques semaines avant les élections, alors que les sondages prédisent une lourde défaite au parti socialiste, le président du MR, Didier Reynders, émet des propos très durs, qualifiant les socialistes d'« infréquentables ». La réponse du président socialiste de l'époque, Elio Di Rupo, à cette attaque verbale est radicale. Lors d'une émission télévisée, le président déclare publiquement que quelle que soit l'issue des élections, aucune alliance entre le MR et le PS ne sera envisageable. Les résultats du scrutin sont partagés, le PS gagne les élections en Wallonie. Il est suivi en ordre croissant du MR, d'Ecolo et du CdH. À Bruxelles, l'autre région concernée, les places s'inversent. C'est le MR qui a l'avantage, suivi du PS, d'Ecolo et du CdH. C'est ici que cela devient intéressant. Alors que les partis auraient pu envisager une coalition rouge-bleu (PS-MR) tant à Bruxelles qu'en Wallonie, les déclarations pré-électorales du président du PS balayaient cette éventualité. Outre que ces déclarations

rendent impossible l'alliance entre les deux grands partis du pays, elles modifient aussi radicalement la dynamique du pouvoir. Bien qu'arrivé troisième dans les deux régions du pays, Ecolo devient un membre incontournable de toute coalition potentielle, un joueur-veto tout-puissant. C'est d'ailleurs ce parti (en association avec le CdH) qui se retrouve à lancer des invitations aux négociations ; démarche traditionnellement réservée au gagnant des élections. Encore une fois, cet exemple illustre avec force combien le pouvoir dont disposent les membres coalisés n'est pas uniquement fonction des ressources qu'ils apportent dans le système. Ce pouvoir dépend de la perception que l'on en a et des contraintes inhérentes au système dans lequel les négociateurs sont insérés.

Systemes d'inclusion

Une coalition gagnante minimale est une coalition suffisamment grande pour gagner mais pas plus grande que nécessaire (Riker, 1962). Selon l'analyse rationnelle (et économique) des situations de coalition, les négociateurs devraient donc choisir d'exclure toute personne qui ne contribue pas à augmenter significativement le gain personnel des membres déjà coalisés. Intuitivement, nous sentons bien qu'une telle proposition ne tient pas tout à fait la route. L'histoire est parsemée d'exemples de coalitions qui violent un tel axiome et nous avons dit à maintes reprises que le but économique ne représente qu'une motivation parmi d'autres. Contrairement à toute logique économique, les négociateurs montrent souvent une certaine réticence face à l'exclusion.

Ilja van Beest est le chercheur qui, avec ses collègues, s'est le plus intéressé à ces questions. Sans remettre en cause l'importance de la motivation associée aux intérêts personnels, van Beest et collaborateurs s'inspirent du

modèle d'utilité sociale de Loewenstein, Thompson et Bazerman (1989) et proposent qu'à côté des intérêts personnels, les négociateurs soient aussi motivés à entrer dans des coalitions qui leur assureront **un résultat qu'ils perçoivent comme juste** ou équitable (van Beest & van Dijk, 2007). Dans une première série d'études, Ilya van Beest, Eric van Dijk et Henke Wilke (2004) analysent la formation de coalitions dans une négociation tripartite où les gains issus d'une coalition à deux parties peuvent ou non être distribués de façon équitable. En accord avec la littérature, ces auteurs montrent que les coalitions à deux ont une probabilité d'occurrence supérieure à la coalition qui inclut les trois négociateurs. Cet effet n'est cependant vrai que si les individus coalisés perçoivent qu'une répartition équitable des gains est possible. Lorsque les gains issus de la coalition par deux ne peuvent être distribués de façon équitable (chacun obtenant des gains qui sont proportionnels à leur investissement de départ), les individus préfèrent alors se tourner vers la grande coalition (à trois) et ceci même si cette coalition plus inclusive leur rapporte moins en termes absolus que la coalition à deux.

Cette motivation liée à la répartition équitable des gains varie au travers des individus. **L'orientation à la valeur sociale**, dont nous avons déjà parlé à de multiples reprises, rend compte des différences interindividuelles. Comme on peut s'y attendre, les individus prosociaux se montrent généralement assez réticents à l'exclusion et préfèrent les coalitions plus inclusives où personne n'est laissé de côté. *A contrario*, les individus pro-soi ne font que peu de cas des personnes exclues car seul leur intérêt personnel prévaut dans la prise de décision (van Beest, Wilke, & van Dijk, 2003). Les résultats d'une étude de Femke ten Velden, Bianca Beersma et Carsten de Dreu (2007) pointent dans la même direction. Ces auteurs montrent que, lorsque les décisions se prennent sur base de la règle majoritaire, les

parties puissantes se coalisent au détriment des individus les plus faibles (Thompson, Mannix, & Bazerman, 1988) mais uniquement si ces parties ont une orientation à la valeur sociale pro-soi. À nouveau, lorsque l'orientation à la valeur sociale des personnes les pousse naturellement à prendre en compte autrui (les pro-sociaux) c'est l'inclusion plutôt que l'exclusion qui est de mise.

À côté des variations individuelles, la motivation de justice dépend aussi d'éléments contextuels. **La valence du résultat** issu de la coalition est un de ces facteurs. Comme le soulignent van Beest, van Dijk, de Dreu et Wilke (2005), dans la vie réelle beaucoup de négociations traitent de la répartition de pertes plutôt que de gains. C'est notamment le cas quand, lors d'une restructuration, les chefs de service d'une entreprise doivent se mettre d'accord sur les coûts budgétaires à imputer à chaque entité. Au travers de deux études, van Beest et ses collaborateurs montrent que, lorsque les négociateurs discutent de pertes, la motivation de justice prévaut sur l'intérêt personnel. Les négociateurs sont réticents à former de petites coalitions qui excluent si l'exclusion risque de nuire aux membres coalisés ; ils optent donc pour des prises de décisions collectives et choisissent d'inclure l'ensemble des négociateurs dans la discussion plutôt que de préférer les petites formations qui serviraient plus certainement leur intérêt personnel.

Toujours au niveau du contexte, Roderick Swaab, Mary Kern, Danile Diermeier et Victoria Medvec (2009) ont analysé l'impact des **canaux de communication** par lesquels passe la négociation sur la probabilité d'exclusion. Dans une expérience, les chercheurs ont fait varier deux éléments du contexte : le fait que la négociation se déroule en face-à-face ou via l'utilisation d'un ordinateur et le fait que les communications soient publiques ou qu'elles se produisent en aparté. Les résultats mettent en évidence

l'influence indépendante de ces deux facteurs. Comme l'illustre la [Figure 21](#), les communications directes (en face-à-face) réduisent la probabilité d'exclusion, et donc la formation de sous-coalitions, en comparaison aux négociations qui se déroulent via un ordinateur. Deuxièmement, les communications publiques sont également moins propices à l'exclusion que les discussions en aparté.

Dans une deuxième étude, Swaab et ses collaborateurs analysent les raisons pour lesquelles les canaux de communications réduisent l'exclusion. Leurs résultats suggèrent qu'une communication plus directe favorise les comportements verbaux et non verbaux de coopération, ce qui en retour favorise l'inclusion de tous les membres dans la discussion. Enfin, les auteurs notent que ce sont surtout les négociateurs les plus faibles qui bénéficient d'une communication directe car ce sont les seuls qui accroissent leurs résultats en fin de discussion par rapport aux situations de communication indirecte.

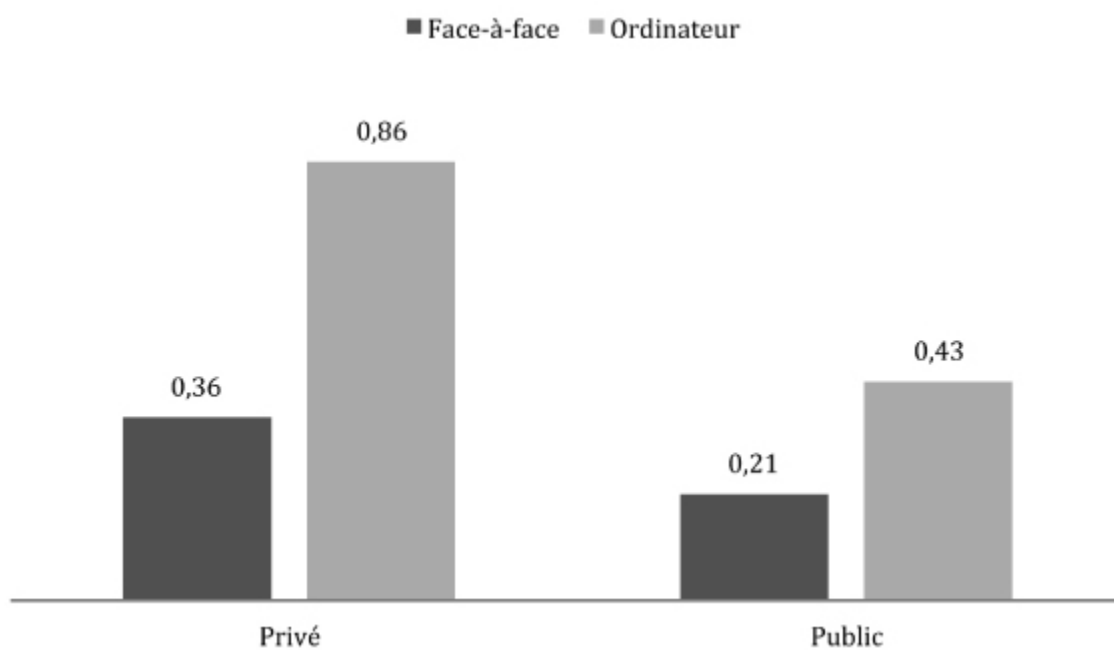


Figure 21

Influence du contexte sur la probabilité d'exclusion et de formation de coalition. Tirée de Swaab, Kern, Diermeier et Medvec, 2009, étude 1

Ce que toutes ces dernières études nous apprennent, c'est que l'exclusion d'individus en négociation via la formation de coalitions n'est pas systématique. Les gens sont souvent prêts à inclure des personnes plus faibles dans la prise de décision et ce malgré le fait que l'inclusion est susceptible de réduire leur propre profit. Ce faisant, les individus reconnaissent que l'exclusion a un coup psychologique et social (Eisenberger, Lieberman, & Williams, 2003; van Beest, van Dijk, & Wilke, 2003) qu'ils ne sont pas prêts à assumer. Notons toutefois que lorsqu'elle est de mise, l'inclusion a souvent ses limites. Dans le jeu à valeur multiple présenté dans le [Tableau 7](#), il arrive fréquemment que A et B optent pour l'inclusion de C tout en ne lui accordant que quelques miettes de la tarte ; une répartition des gains de type 59 pour A, 59 pour B et seulement 2 pour C.

Le poids des partenaires et le partage des gains

Au cours de ce chapitre, nous avons à de multiples reprises fait référence au pouvoir des négociateurs dans les négociations multipartites. Comme dans toute autre négociation (voir [chapitre 6](#)), le pouvoir en coalition dépend d'une variété de facteurs : le charisme des individus, les informations auxquelles ces derniers ont accès, etc. Mais ce qui détermine le plus le pouvoir des négociateurs face aux tentatives de coalition, c'est **l'ampleur de leur contribution** (les ressources qu'ils amènent) et **le nombre et la taille des coalitions alternatives** qu'ils peuvent

former (Kravitz & Iwaniszek, 1984). Ces deux éléments sont souvent corrélés : plus vous avez de ressources, plus nombreuses seront les coalitions potentielles dans lesquelles vous êtes susceptible de vous inscrire. Traditionnellement d'ailleurs, les ressources étaient considérées comme des antécédents aux alternatives. Pour S.S. Komorita et Dennis Nagao (1984), une des fonctions que les ressources remplissent, c'est de déterminer le nombre et la taille des coalitions alternatives dans lesquelles un individu peut s'insérer avec succès. C'est ce que les auteurs appellent la fonction stratégique des ressources.

Il est cependant possible de distinguer ces deux aspects et, dans la réalité, ressources et coalitions alternatives ne marchent pas toujours main dans la main. Ilja van Beest, Eric van Dijk et Henk Wilke (2004) prennent l'exemple du monde politique. Dans la sphère politique, les partis peuvent utiliser la distribution des votes d'un scrutin pour déterminer le nombre et le type de coalitions susceptibles de leur apporter la majorité. Néanmoins, les différences idéologiques peuvent rendre impossible la formation de certaines coalitions, principalement si les partis disposant du plus grand nombre de voix se situent aux extrêmes du spectre politique (voir aussi van Beest & van Dijk, 2007, pour une revue de questions). Dans leurs études, ces auteurs manipulent donc de façon indépendante les ressources et les coalitions alternatives et ils montrent que les deux sources de pouvoir agissent de concert dans la prédiction des gains que les négociateurs sont en mesure d'attendre à l'issue de la coalition. Les alternatives produisent toutefois plus de comportements destinés à amplifier l'intérêt personnel de l'individu que les ressources. Enfin, les deux formes de pouvoir influencent différemment le processus de négociation à l'intérieur de la coalition. Lorsque les négociateurs diffèrent quant au nombre

d'alternatives qu'ils sont susceptibles de former, ils passent plus de temps à négocier que lorsque chacun possède un nombre équivalent d'alternatives possibles. Un tel effet n'est pas obtenu pour les ressources. Que les négociateurs diffèrent en termes de ressources ou pas, le temps consacré à la négociation reste le même.

Ci-dessus, nous avons parlé de deux fonctions des ressources en coalition (Komorita et Nagao, 1984). La fonction stratégique joue un jeu évident dans la formation de coalition puisqu'elle détermine le type et le nombre de coalitions possibles pour un individu. La deuxième fonction est **une fonction normative**, elle agit comme cadre de référence pour la distribution des gains à l'issue des négociations. C'est ce point que nous allons maintenant développer.

Comment les membres coalisés se répartissent-ils les gains qu'ils engrangent ? Plusieurs modèles ont été proposés dans la littérature pour répondre à cette question. Ilja van Beest et Eric van Dijk (2007) résument ces modèles en trois propositions. Dans un premier cas de figure, les membres de la coalition espèrent un retour (et donc un gain) qui soit proportionnel à leurs investissements respectifs. C'est ce qu'on appelle **une répartition équitable**. Les ressources jouent ici un rôle prépondérant. Plus les ressources d'un négociateur sont élevées, plus celui-ci réclamera une part importante des gains. Dans l'exemple du jeu à valeur multiple du [Tableau 7](#) et en considérant une coalition entre A, B et C, cela reviendrait à octroyer un gain plus important à A qu'à B et un gain plus important à B qu'à C. Ainsi, sur 120 points à se partager, une répartition équitable octroierait respectivement 60, 40 et 20 points à A, B et C.

La deuxième proposition est sensiblement similaire à la première dans le sens où elle prédit également une

répartition équitable des gains. La différence tient au cadre de référence qui est utilisé pour la distribution. Alors que les négociateurs utilisent les ressources qu'ils apportent comme cadre de référence dans la proposition 1, ici ce sont les alternatives de coalition qui prédominent. Selon le modèle des probabilités pondérées (Komorita, 1974), par exemple, les gains obtenus par un individu sont directement proportionnels à la probabilité que l'individu soit inclus dans une coalition gagnante.

Comme nous l'avons vu plus haut, les deux premières propositions ne s'excluent pas mutuellement. En réalité, les recherches montrent que tant les ressources que les alternatives orientent simultanément la distribution des ressources (Kravitz & Iwaniszek, 1973; van Beest *et al.*, 2004). Si l'on veut être parcimonieux, on peut donc proposer que le pouvoir (les ressources + les alternatives) des négociateurs est directement proportionnel aux gains qu'ils reçoivent à l'issue des coalitions. Plus je suis puissant, plus je suis en mesure de réclamer une large part du gâteau.

Si la règle d'équité est reconnue comme juste par un grand nombre, il arrive cependant que certains membres de la coalition n'y adhèrent pas. Pour ces individus, une juste répartition des gains est **une répartition égalitaire**, où tous les membres de la coalition reçoivent des gains d'égale ampleur. Dans notre exemple du jeu à valeur multiple du [Tableau 7](#) et toujours en considérant une coalition entre A, B et C, cela reviendrait à octroyer une valeur égale à toutes les parties. Ainsi, sur 120 points à se partager, une répartition égalitaire octroierait respectivement 40, 40 et 40 points à A, B et C. Cette dernière proposition a particulièrement été mise en avant par la théorie du marchandage de S. S. Komorita et Jerome Chertkoff (*Bargaining Theory*, 1973). Selon ce modèle, la règle de l'équité n'est soutenue que par les parties puissantes car ce

sont elles que la règle avantage le plus. Les membres les plus faibles, eux, préfèrent favoriser la règle égalitaire car cette dernière leur garantit des gains plus élevés. Puisque les deux types d'individus, les puissants d'un côté, les faibles de l'autre, soutiennent des règles de répartition différentes, la distribution des gains la plus probable est une répartition qui se situe à mi-chemin entre la règle d'équité et la règle d'égalité (Komorita & Tumin, 1980).

De façon légitime, on pourrait penser que les préférences différenciées des parties puissantes et faibles pour les règles de répartition équitable ou égalitaire résultent d'une analyse fine et intéressée de la situation. Dans cette logique, ce sont les motivations liées à l'intérêt personnel qui poussent les négociateurs à préférer la règle de répartition qui sert au plus près leurs intérêts. Or, en réalité, ce n'est pas tant la mesquinerie des négociateurs qui est responsable de cet effet que la perception biaisée qu'ils se font de ce qui est juste ou non dans une situation donnée.

La notion même de justice est variable et sujette à interprétation. Lorsque plusieurs standards de justice sont disponibles simultanément (la règle d'équité et la règle d'égalité) et que le contexte est ambigu quant au standard qu'il est approprié d'utiliser, les individus préfèrent le standard qui sert le mieux leurs intérêts. Ce biais de perception est souvent le résultat d'un processus inconscient et non intentionnel (Loewenstein, Issacharoff, Camerer, & Babcock, 1993) et il est d'autant plus présent que les parties occupent des positions asymétriques en termes de pouvoir (Babcock & Loewenstein, 1997).

En somme, si tout au long de ce livre nous avons insisté sur la nature mixte des négociations, nous retrouvons les mêmes motivations mixtes à l'intérieur des coalitions (Komorita & Parks, 1995). D'un côté, le système nécessite une bonne dose de collaboration entre les partenaires pour permettre la mise en place d'une action collective visant

l'atteinte des objectifs partagés. D'un autre côté, un certain degré de compétition est toujours présent entre les partenaires qui doivent, une fois l'objectif atteint, s'accorder sur la répartition des gains issus de la coalition.

LES COALITIONS EN PRATIQUE...

Définition et caractérisation

Dans les négociations multipartites, vous opterez pour la coalition lorsque vous désirerez renforcer votre position individuelle. Avec les autres membres de la coalition, vous devrez vous mettre d'accord pour soutenir une position commune.

Être en coalition signifie de s'engager à poursuivre les intérêts du groupe et de les faire passer avant vos intérêts personnels. Ce n'est pas toujours chose simple. Si les deux types d'intérêts ne coïncident pas, vous devrez alors choisir entre vous accrocher à la coalition (au risque de vous retrouver dans une position personnelle difficile) ou vous retirer (au risque d'être exclu des décisions). Pesez bien le pour et le contre de chaque solution avant de prendre votre décision. Envisagez les conséquences de deux options tant sur le court que sur le long terme.

Coalitions délibérées, fortuites et dominantes

Si tous les objectifs que vous poursuivez sont concordants avec les objectifs poursuivis par les autres partenaires, la coalition se mettra en place assez rapidement. Par contre, si certains de vos objectifs divergent, vous devrez passer par une première phase de mise en accord avec vos partenaires potentiels. Cette première phase de mise en accord est une

négociation en soi. Référez-vous donc aux autres parties de ce livre pour savoir comment vous y prendre.

En entreprise, vous aurez tout intérêt à faire partie de la coalition dominante car c'est elle qui prend la majorité des décisions liées au déroulement de la vie organisationnelle. Participer à la coalition dominante sera d'autant plus facile que vous occuperez une place élevée dans la hiérarchie. Mais si ce n'est pas le cas, rien n'est perdu, l'appartenance aux coalitions dominantes est également déterminée par les sources de pouvoir plus informelles (les relations, l'accès aux informations, etc.)

Les membres de la coalition

Le fondateur est la personne qui comprend que, seule, elle ne pourra pas atteindre ses objectifs et qui part à la recherche d'autres personnes désireuses de s'associer avec lui. Si vous êtes un fondateur, vous serez contraint de faire des propositions alléchantes aux futurs partenaires afin de les convaincre de s'associer à vous. Vous vous trouverez donc en position de faiblesse. Cette faiblesse n'est cependant que temporaire. Plus la coalition se développera, plus votre statut d'initiateur sera reconnu et vous recouvrirez ainsi une partie de votre pouvoir.

Pour recruter, vous aurez besoin au départ de vous reposer sur votre réseau relationnel. Plus celui-ci sera étendu et de qualité, plus grandes seront vos chances de convaincre. Les gens s'acoquinent en effet plus rapidement avec les personnes qu'ils connaissent déjà.

Idéalement parlant, vous aurez tout intérêt à préférer une coalition de petite taille qui inclut des individus qui disposent de nombreuses ressources plutôt qu'une coalition plus large composée d'individus de faible

pouvoir. Cependant, vous vous méfiez des personnes trop puissantes, elles se montrent souvent gourmandes et réclament une part trop importante des bénéfices.

Si vous êtes un joueur-veto (un membre indispensable à la coalition), attendez ! Laissez les parties les plus faibles vous approcher et ne consentez à les rejoindre qu'une fois qu'elles vous auront fait une offre suffisamment attirante.

Systemes d'exclusion

Plusieurs raisons peuvent vous pousser à exclure des personnes de votre coalition :

- Les parties qui se montrent trop gourmandes
- Les négociateurs trop faibles qui n'apportent rien de concret
- Les personnes qui ne partagent pas vos opinions
- Les contraintes situationnelles
- Les engagements pris antérieurement

Si vous êtes un négociateur peu puissant, faites attention à ne pas vous auto-exclure. Être peu puissant ne signifie pas n'avoir aucun moyen d'action !

Attention également si vous êtes un négociateur puissant. Une mauvaise estimation de votre pouvoir réel peut conduire vos partenaires potentiels à vouloir vous exclure. À trop vouloir demander, on risque de ne rien obtenir du tout !

Systemes d'inclusion

Contrairement à la logique économique, les négociateurs se montrent souvent réticents à exclure. C'est que nous savons tous combien l'exclusion peut être pénible pour celui qui la subit.

À côté de la maximisation de vos gains, vous chercherez également à entrer dans des coalitions qui vous assurent une répartition juste des bénéfices. Ceci est d'autant plus vrai dans les situations où les résultats à se distribuer sont négatifs plutôt que positifs.

Si vous êtes peu puissant, préférez les discussions publiques et en face-à-face. Les communications directes favorisent en effet la coopération et stimulent l'inclusion.

Le poids des partenaires et le partage des gains

Le pouvoir dont vous disposerez dans la coalition dépend de vos ressources et des coalitions alternatives dans lesquelles vous êtes en mesure d'entrer.

Ce pouvoir est foncièrement lié à la répartition des bénéfices issus de la coalition. Deux types de répartition existent : la répartition équitable (ou proportionnelle au pouvoir) et la répartition égalitaire.

Les membres coalisés divergeront quant à leur appréciation de ces deux formes de répartition. Les parties les plus puissantes préféreront la règle proportionnelle alors que les parties les plus faibles pencheront pour une répartition égalitaire. Comprenez que la notion même de justice est variable et sujette à interprétation. C'est la situation dans laquelle se trouvent les personnes qui biaisent leur interprétation de ce qui est juste ou non, et ce en toute bonne foi.

N'oubliez jamais, comme toute négociation, la coalition est une situation à motivation mixte : elle nécessite la collaboration entre les partenaires tout en incluant des aspects compétitifs liés à la répartition des ressources.

Conclusion

Vous l'aurez compris, ce livre sera avant tout ce que vous en ferez. Les plus compétitifs d'entre vous apprendront que la compétition n'est pas nécessairement un gage de bons résultats. Les plus coopératifs comprendront que la coopération n'est efficace qu'en cas de réciprocité; trop de coopération tue la coopération et augmente le risque d'exploitation. Il est des personnes qui ne croient pas en la discussion comme mode de gestion des conflits. Entrer en négociation avec de telles personnes est scabreux voire irréaliste. Dans de tels cas, la première négociation ne tourne pas tant sur les enjeux mêmes du conflit mais bien sur la méta-négociation : négocier l'idée même de négocier.

En guise de conclusion, je voudrais revenir sur les messages principaux de l'ouvrage. En effet, si les sections « en pratique » proposées à la fin de chaque chapitre résument les éléments les plus concrets, certains thèmes sont récurrents dans le livre et il peut être utile de les souligner.

- *Nous avons du mal à percevoir le potentiel intégratif des négociations.* Le terme même de « négociation » active des concepts tels que la compétition et l'opposition. Or, même dans le cas où les objectifs des parties paraissent au premier abord comme mutuellement exclusifs, il existe souvent des solutions susceptibles d'accroître la qualité de l'accord et la satisfaction des interlocuteurs.

La vision exagérément compétitive des négociations provient, selon les cas, d'erreurs de jugements, de pressions subies par les négociateurs (comme dans le cas des représentants) ou de différences individuelles.

- *Les négociations sont des situations à motivations mixtes.* En lien avec le point précédent, toute négociation implique à la fois des aspects compétitifs et des éléments coopératifs. Nous négocions parce que nous pensons que la discussion est susceptible de nous offrir des résultats plus avantageux que d'autres stratégies de gestion des divergences (telles que la guerre, la domination ou le recours aux règles et lois établies). Du coup, une certaine dose de coopération est requise pour mener à bien la discussion. Mais négocier implique aussi de la compétition. Les négociateurs les plus performants sont ceux qui arrivent à se montrer à la fois flexibles (sur les points qui importent peu) et fermes (sur leurs priorités). L'accommodation à tout prix est au moins aussi délétère au processus de discussion que l'imposition excessive.
- *Les motivations dépassent le seul intérêt personnel direct.* Les motivations humaines sont bien plus larges et variées que ce qu'une approche purement économique des discussions voudrait nous faire croire. Des préoccupations liées aux relations ou aux procédures, par exemple, influencent considérablement la tournure des événements. Les motivations n'affectent pas seulement la définition des objectifs poursuivis mais également les types de comportements émis et la satisfaction que l'on est susceptible de retirer de l'accord. Je m'inscris en faux contre ceux qui qualifient d'« irrationnels » tous ces comportements qui s'écartent de ou sont incompatibles avec l'intérêt personnel direct. Bien au contraire, un négociateur averti est une personne capable d'analyser et de prendre en compte

les intangibles qui façonnent son propre comportement autant que celui de son adversaire.

- *Les jugements des négociateurs sont imprécis.* De petites choses, en apparence anodines, ont le pouvoir de bouleverser notre perception. Les erreurs de jugement sont multiples et affectent tous les stades du processus : la définition de nos objectifs, le traitement des informations reçues ou encore les émotions que nous ressentons et l'évaluation de l'accord obtenu. Il n'existe pas de positions objectives en négociation. Tout est matière à subjectivité et à interprétation. C'est vrai pour les parties en présence comme ça l'est pour les observateurs extérieurs. L'impartialité humaine est une figure de l'esprit.
- *La négociation est dynamique.* Les parties qui divergent ne vivent pas en vase clos ; elles sont interdépendantes et s'influencent mutuellement. C'est la raison pour laquelle il est très difficile de prodiguer des conseils qui conduiront invariablement au gain indépendamment du contexte. Chaque instance de négociation est unique et découle de la rencontre entre deux subjectivités. On ne peut donc étudier un négociateur sans prendre en compte son interlocuteur.

L'ouvrage donne un aperçu des mécanismes psychologiques qui entrent en jeu lorsque deux ou plusieurs personnes discutent de leurs divergences. Si j'ai essayé d'être complète dans mon analyse, je ne prétends pas à l'exhaustivité. La thématique des coalitions en négociation, par exemple, offre une littérature riche dont je n'aborde que quelques éléments. En centrant mon analyse sur les processus les plus généraux, les plus innovateurs et les plus parlants, j'espère surtout avoir donné l'envie au lecteur d'en savoir plus sur les sujets abordés et de pousser plus avant sa réflexion quant aux comportements des individus en négociation. Par ailleurs, une série de sous-thématiques

afférentes aux négociations n'ont pu être traitées ici, faute de place. C'est le cas notamment des négociations qui se produisent lors de conflits de grande intensité ou de celles qui se déroulent sous la supervision d'une tierce partie (un médiateur ou un juge, par exemple). Je n'ai pas non plus abordé la problématique des négociations internationales ni la question des négociations interculturelles. À ces exceptions près, l'ouvrage balaye le processus des négociations de façon suffisamment détaillée pour offrir une vision d'ensemble à la fois complète, pertinente et utile de la thématique.

Remerciements

Je tiens à remercier Vincent Yzerbyt, le directeur de collection, et Sandra Mangoubi, l'éditrice, pour leur relecture et leurs précieux conseils. Merci à Anne Wuilleret pour le suivi des dernières étapes. Merci à Cátia Teixeira, Florence Stinglhamber et Olivier Corneille pour leur soutien et leur patience indéfectibles. Merci à Jacques-Philippe Leyens d'avoir cru en moi. Merci à Jeannine Van Assche sans l'aide quotidienne de qui ce livre n'aurait pu s'écrire. Merci à Luc Malghem pour sa merveilleuse 4^e de couverture et les nuits pendant lesquelles il a planché pour me trouver un titre. Merci aussi à mes collègues du Centre d'étude du comportement social (Université catholique de Louvain) de créer au quotidien un environnement de travail si stimulant et ceux du Laboratoire interuniversitaire de psychologie de Grenoble et de Chambéry pour leur accueil et leur gentillesse tout au long de cette merveilleuse année passée en leur compagnie. Une pensée particulière pour Dominique Muller, Cécile Nurra, Céline Baeyens et Florian Delmas. Merci aux copains de l'Alpe de nous avoir accueillis à bras ouverts. Merci à toutes les personnes qui me sont chères et qui ont participé au concours de titres du 26 octobre 2013; merci en particulier à Laurent Demoulin pour la longue liste de propositions toutes plus originales les unes que les autres. Merci Murielle, pour ta spontanéité et ton affection. Merci maman de respirer le bonheur que tu mérites. Merci papa, je ne peux ici énumérer toutes les raisons. Merci enfin

à toi, Chriss, mon époux, de m'avoir donné de si beaux enfants et de toujours donner le meilleur de toi-même pour rendre notre vie si heureuse.

Références bibliographiques

- Aaldering, H., Greer, L. L., van Kleef, G. A., & de Dreu, C. K. W. (2013). Interest (mis)alignments in representative negotiations : Do pro-social agents fuel or reduce inter-group conflict ? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *120*, 240-250.
- Adam, H., Shirako, A., & Maddux, W. W. (2010). Cultural variance in the interpersonal effects of anger in negotiations. *Psychological Science*, *21*, 882-889.
- Adaval, R. (2001). Sometimes it just feels right : The differential weighting of affect-consistent and affect-inconsistent product information. *Journal of Consumer Research*, *28*, 1-17.
- Adler, R. S., Rosen, B., & Silverstein, E. M. (1998). Emotions in negotiation : How to manage fear and anger. *Negotiation Journal*, 161-179.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons" : Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, *84*, 488-500.
- Allred, K. G. (1999). Anger-driven retaliation : Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. In R. J. Bies, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 7, pp. 27-58.). Stamford, CT : JAI Press.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W., & Curhan, J. R. (2008). Negotiators who give too much : Unmitigated

- communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 723-738.
- Ames, D. R. (2008). Assertiveness expectancies : How hard people push depends on the consequences they predict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1541-1557.
- Andrade, E. B., & Ariely, D. (2009). The enduring impact of transient emotions on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 1-8.
- Ayres, I., & Siegelman, P. (1995). Race and gender discrimination in bargaining for a new car. *American Economic Review*, 85, 304-321.
- Baas, M., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). Creative production by angry people peaks early on, decrease over time, and is relatively unstructured. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 1107-1115.
- Babcock, L., & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse : the role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11, 109-126.
- Babcock, L., Gelfand, M. Small, D., & Stayn, H. (2006). Gender differences in the propensity to initiate negotiations. In D. De Cremer, M. Zeelenberg, & J. K. Murnighan (Eds.), *Social Psychology and Economics*. Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect : Its impact on self efficacy and task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Barron, L. A. (2003). Gender differences in negotiator's beliefs. *Human Relations*, 56, 635-662.

- Barry, B., & Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation : A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(2), 127-143.
- Bayliss, A. E., Paul, M. A., Cannon, P. R., & Tipper, S. P. (2006). Gaze cueing and affective judgments of objects : I like what you look at. *Psychonomic Bulletin & Review*, 13(6), 1061-1066.
- Bazerman, M. H. (1999). Rational authority allocation to an agent. In R. Mnookin & L. Susskind (Eds.), *Negotiating on behalf of others : Advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians and everybody else*. New York : Sage.
- Bazerman, M. H., Magliozzi, T., & Neale, M. A. (1985). The acquisition of an integrative response in a competitive market. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.
- Bear, J. (2011). "Passing the buck" : Incongruence between gender role and topic leads to avoidance of negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4, 47-72.
- Bear, J., & Babcock, L. (2012). Negotiation topic as a moderator of gender differences in negotiation. *Psychological Science*, 23, 743-744.
- Beriker-Atiyas, N., & Demirel-Pegg, T. (2000). An analysis of integrative outcomes in the Dayton peace negotiations. *The international Journal of Conflict Management*, 11(4), 358-377.
- Bierhoff, H. W. (1988). Affect, cognition, and prosocial behavior. In K. Fiedler & J. Forgas (Eds.), *Affect, cognition and social behavior* (pp. 167-182). Toronto : C.J. Hogrefe.
- Bijlstra, G., Holland, R. W., & Wigboldus, D. H. (2010). The social face of emotion recognition : Evaluations versus stereotypes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 657-663.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1961a). Loyalty of representatives to in-group positions during intergroup

- competition. *Sociometry*, 24, 177-183.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1961b). Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science*, 7, 420-435.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX : Gulf.
- Blount White, S., & Neale, M. A. (1991). Reservation prices, resistance points, and BATNAs : Determining the parameters of acceptable negotiated outcomes. *Negotiation Journal*, 7, 379-388.
- Blount White, S., Valley, K., Bazerman, M., Neale, M., & Peck, S. (1994). Alternative models of price behavior in dyadic negotiations : Market prices, reservation prices, and negotiator aspirations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(3), 430-447.
- Blount, S., Thomas-Hunt, M.C., & Neale, M. (1996). The price is right - or is it ? A reference point model of two-party price negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 1-12.
- Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P., & Süsler, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 621-632.
- Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., & Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgement : The differential impact of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24, 45-62.
- Bottom, W. P. (1998). Negotiator risk : Sources of uncertainty and the impact of reference points on negotiated agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 89-112.
- Bottom, W. P., & Studt, A. (1993). Framing effects and the distributive aspect of integrative bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 459-474.

- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*. New York : Basic Books.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations : Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*, 84-103.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers : Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 951-965.
- Breaugh, J. A., & Klimoski, R. J. (1977). The choice of group spokesman in bargaining member or outsider. *Organizational Behavior and Human Performance*, *19*, 325-336.
- Brod, S. E., Tuchinsky, M. (2000). Working together but in opposition : An examination of the “Good-cop/Bad-cop »” negotiating team tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *81*(2), 155-177.
- Brown, B. R. (1968). The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, *4*, 107-122.
- Buelens, M., & Van Poucke, D. (2004). Determinants of a negotiator’s initial opening offer. *Journal of Business and Psychology*, *19*(1), 23-35.
- Burger, J. M. (1999). The foot-in-the-door compliance procedure : A multiple process and analysis review. *Personality and Social Psychology Review*, *3*, 303-325.
- Butler, J. K. Jr. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, *24*(2), 217-238.
- Butt, A. N., & Choi, J. N. (2006). The effects of cognitive appraisal and emotion on social motive and behavior :

- The critical role of agency and negotiator emotion. *Human Performance*, 19(4), 305-325.
- Butt, A. N., & Choi, J. N. (2006). The effects of cognitive appraisal and emotion on social motive and negotiation behavior : The critical role of agency of negotiator emotion. *Human Performance*, 19(4), 305-325.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY : Academic Press.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417-431.
- Cai, D. A., Wilson, S. R., & Drake, L. E. (2000). Culture in the context of intercultural negotiation : Individualism-collectivism and paths to integrative agreements. *Human Communication Research*, 26, 591-617.
- Camerer, C. F., & Fehr, E. (2006). When does “Economic man” dominate social behavior ? *Science*, 311, 47-52.
- Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-12.
- Carnevale, P. J. D., Pruitt, D. G., & Britton, S. D. (1979). Looking tough : The negotiator under constituency surveillance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 118-121.
- Carnevale, P. J. D., Pruitt, D. G., & Seilheimer, S. D. (1981). Looking and competing : Accountability and visual access in integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 111-120.
- Carrell, M. R., & Heavrin, C. (2008). *Negotiating essentials : Theory, skills, and practices*. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power.

Journal of Personality and Social Psychology, 80(2), 173-187.

Chertkoff, A. M., & Braden, J. L. (1974). Effects of experience and bargaining restrictions on coalition formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 169-177.

Clayton, S., & Opatow, S. (2003). Justice and identity : changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 298-310.

Clement, R. W., & Krueger, J. (2002). Social categorization moderates social projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 219-231.

Clyman, D. R., & Tripp, T. M. (2000). Discrepant values and measures of negotiator performance. *Group Decision and Negotiation*, 9, 251-274.

Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *The Journal of Conflict Resolution*, 39(4), 646-670.

Coleman, P. (2000). Power and conflict. In Deutsch, M. & Coleman, P., *Handbook of conflict resolution*. San Francisco : Jossey-Bass.

Corneille, O. (2010). *Nos préférences sous influence*. Wavre, Belgique : Éditions Mardaga.

Correll, S. J., Bernard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job : Is there a motherhood penalty ? *American Journal of Sociology*, 112, 1297-1339.

Côté, S., Hideg, I., & van Kleef, G. A. (2013). The consequences of faking anger in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 453-463.

Cunningham, M. R. (1986). Levites and brother's keepers : A socio-biological perspective on prosocial behavior. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13, 35-67.

Curhan, J. R., Neale, M. A., Ross, L., Rosencranz-Engelmann, J. (2008). Relational accommodation in negotiation : Effects of egalitarianism and gender on economic

- efficiency and relational capital. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 292-205.
- Cutcher-Gershenfeld, J., & Watkins, M. (1999). Toward a theory of representation in negotiation. In R. Mnookin & L. Susskind (Eds.), *Negotiating on behalf of others : Advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians and everybody else*. New York : Sage.
- Dabbs, J. M., Carr, T. S., Frady, R. L., & Riad, J. K. (1995). Testosterone, crime, and misbehavior among 692 male prison-inmates. *Personality and Individual Differences*, 18, 627-633.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Daly, J. (1991). The effects of anger on negotiation over mergers and acquisitions. *Negotiation Journal*, 7, 31-39.
- Davis, J. I., Senghas, A., Brandt, F., & Ochsner, K. N. (2010). The effects of BOTOX injections on emotional experience. *Emotion*, 10, 433-440.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy : Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- De Dreu, C. K. W. (2003). Time pressure and closing the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 280-295.
- De Dreu, C. K. W. (2010). Social conflict : The emergence and consequences of struggle and negotiation. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (5th ed. Vol. 2, pp. 983-1024). Hoboken, NJ : Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & Carnevale, P. J. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in negotiation and social conflict. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 35), pp. 235-291. New York : Academy Press.

- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Steinel, W., & van Kleef, G. A. (2007). The psychology of negotiation : Principles and basic processes. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Basic Principles in Social Psychology* (2nd ed. pp. 608-629). New York : Guilford.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie : A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 975-987.
- De Dreu, C. K. W., van de Vliert, E., Carnevale, P. J. D., & Emans, B. J. M. (1995). Outcome frames in bilateral negotiation : Resistance to concession making and frame adoption. *European Review of Social Psychology*, 6, 97-125.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation : A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- De Dreu, C. K. W., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J-Ph. (1995). Dilution of stereotype-based cooperation in mixed-motive interdependence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 575-593.
- De Dreu, C. W. K. (2010). Social conflict : Emergence and consequences of struggle and negotiation. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (5th ed., Vol. 2, pp. 983-1024). Hoboken, NJ : Wiley.
- De Dreu, C. W. K., & van Kleef, G. A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303-319.
- De Dreu, C. W. K., Giacomantonio, M., Shalvi, S., & Sligte, D. (2009). Getting stuck or stepping back : Effects of obstacles and construal level in the negotiation of

- creative solutions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 542-548.
- Deal, J. J. (2000). Gender differences in the intentional use of information in competitive negotiations. *Small Group Research*, 31, 702-723.
- Demoulin, S., & de Dreu, C. K. W. (2010). Introduction : Negotiation in intergroup conflict. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 675-683.
- Demoulin, S., & Teixeira, C. P. (sous presse). Tu fais la vaisselle, moi je sors les poubelles : Effets de genre dans des tâches de négociation typiquement féminines. *Négociations*.
- Demoulin, S., & Teixeira, C. P. (2010). Social categorization in interpersonal negotiation : How social structural factors shape negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 765-777.
- Demoulin, S., Leyens, J. Ph., Paladino, P.M., Rodriguez, A. P., Rodriguez, R. T. & Dovidio, J. (2004). Dimensions of "uniquely" and "non uniquely" human emotions. *Cognition and Emotion*, 18, 71-96.
- Demoulin, S., Teixeira, C. P., Gillis, C., Goldoni, E., & Stinglhamber, F. (2013). *Choosing a representative : The impact of perceived organizational support on the preferences for deviant representatives in work negotiations*. Manuscrit non publié.
- Der Foo, M., Elfenbein, H. A., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2004). Emotional intelligence and negotiation : The tension between creating and claiming value. *International of Conflict Management*, 15, 411-429.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129-151.
- Deutsch, M. (1960). The effects of motivational orientation on trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., & Galinsky, A. D. (2003). From self-prediction to self-defeat : Behavioral

- forecasting, self-fulfilling prophecies, and the effect of competitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 672-683.
- Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., Shah, P. P., Schroth, H. A., & Bazerman, M. H. (1996). The descriptive and prescriptive use of previous purchase price in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 179-191.
- Dimotakis, N., Conlon, D. E., & Ilies, R. (2012). The mind and heart (literally) of the negotiator : Personality and contextual determinants of experiential reactions and economic outcomes in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 183-193.
- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation : A meta-analysis. *The Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.
- Druckman, D., & Druckman, J. N. (1996). Visibility and negotiating flexibility. *The Journal of Social Psychology*, 136, 117-120.
- Druckman, D., Rozelle, R., & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interests and value dissensus : Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations : Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly-Hills, CA : Sage.
- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J. & Kruger, J. (2003). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 83-87.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt ? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302, 290-292.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support : Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC : American Psychological Association Books.
- Eisenegger, C., Nael, M., Snozzi, R., Heinrichs, M., & Fehr, E. (2010). Prejudice and truth about the effect of

- testosterone on human bargaining behavior. *Nature*, 463, 356-359.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory : An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others ? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42, 1463-1475.
- Elfenbein, H. A., Der Foo, M., White, J., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2007). Rading your counterpart : The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science : Differential commitment or the queen bee syndrome ? *British Journal of Social Psychology*, 43, 1-24.
- Emerson, A. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Enzle, M. E., Harvey, M. D., & Wright, E. F. (1992). Implicit role obligations versus social responsibility in constituency representation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 238-245.
- Epley, N., & Dunning, D. (2000). Feeling "holier than thou" : Are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction ? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 861-875.
- Epley, N., Caruso, E. M., & Bazerman, M. H. (2006). When perspective taking increases taking : Reactive egoism in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 872-889.
- Esser, J. K., & Komorita, S. S. (1975). Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 864-872.

- Fabiansson, E. C., & Denson, T. F. (2009). Anger regulation in negotiations. In C. Quin & S. Tawse (Eds.), *Handbook of aggressive behavior research*. Nova Science Publishers, Inc.
- Fassina, N. E. (2002). *Direct and representative negotiation : A principal-agent authority continuum*. Paper presented at the 15th annual conference of the International Association for Conflict Management.
- Fassina, N. E. (2004). Constraining a principal's choice : Outcome versus behavior contingent agency contracts in representative negotiations. *Negotiation Journal*, 20, 435-459.
- Fazio, R. H., Effrein, E. A., & Falender, V. J. (1981). Self-perceptions following social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 232-242.
- Festinger, L., (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Standford University Press.
- Filipowicz, A., Barsade, S., & Melwani, S. (2011). Understanding Emotional Transitions : The Interpersonal Consequences of Changing Emotions in Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online publication. doi : 10.1037/a0023545
- Fisher, R., & Davis, W. (1999). Authority of an agent : When is less better ? In R. Mnookin & L. Susskind (Eds.), *Negotiating on behalf of others : Advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians and everybody else*. New York : Sage.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to say yes*. Boston : Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W ;, & Patton, B. (1991). *Getting to say yes : Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.) New York : Penguin.
- Fiske, A. P. (1991). *Structures of social life : The four elementary forms of social relations*. New York : Free Press.

- Fiske, S. T. (1992). Controlling other people : The impact of power on stereotyping. *American Psychologist, 48*, 621-628.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content : Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 878-902.
- Forgas, J. P. (1992). Affect in social judgments and decisions : A multiprocess model. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 227-275.
- Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking : Consequences for insight and creative cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 177-189.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The smart negotiator : cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management, 15*, 245-272.
- Fulmer, I. S., Barry, B., & Long, D. A. (2009). Lying and Smiling : Informational and emotional deception in negotiation. *Journal of Business Ethics, 88*, 691-709.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 453-466.
- Galinsky, A. D., Ku, G., & Mussweiler, T. (2009). To start low or to start high : The case of auctions versus negotiations. *Current Directions in Psychological Science, 18*(6), 357-361.
- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors : The role of perspective-taking and negotiator

- focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657-669.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent : The differential effects of perspective taking and empathy in negotiation. *Psychological Science*, 19, 378-384.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074.
- Galinsky, A. D., Seiden, V. L., Kim, P. H., & Medvec, V. H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted : The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 271-283.
- Gamson, W. A. (1961). A theory of coalition formation. *American Sociological Review*, 26, 373-382.
- Gelfand, M. J., & Realo, A. (1999). Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 721-736.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76, 256-262.
- Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988). On cognitive busyness : When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 733-740.
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes : Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 227-256.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation : An integrative review. *Review of General Psychology, 2*, 271-299.
- Halperin, E. (2008). Group-based hatred in intractable conflict in Israel. *Journal of Conflict Resolution, 52*, 713-736.
- Halperin, E., Russell, A. G., Dweck, C. S., & Gross, J. J. (2011). Anger, hatred, and the quest for peace : Anger can be constructive in the absence of hatred. *Journal of Conflict Resolution, 55*, 274-291.
- Halpern, J. J., & Parks, J. M. (1996). Vive la différence : Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. *International Journal of Conflict Management, 7*, 45-70.
- Harinck, F. (2004). Persuasive arguments and beating around the bush in negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations, 7*(1), 5-18.
- Harinck, F., & Ellemers, N. (2006). Hide and seek : The effects of revealing one's personal interests in intra- and intergroup negotiations. *European Journal of Social Psychology, 36*, 791-913.
- Harinck, F., & van Kleef, G. A. (2012). Be hard on the interests and soft on the values : Conflict issues moderates the effects of anger in negotiations. *British Journal of Social Psychology, 51*, 741-752.
- Harmon-Jones, E. (2003). Clarifying the emotive functions of asymmetrical frontal cortical activity. *Psychophysiology, 40*, 838-848.
- Hilty, J., & Carnevale, P. J. (1993). Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*(3), 444-469.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan or the matter, form and power of a commonwealth ecclesiastical and civil*. London : Andrew Crooke.

- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*, 184-200.
- Honeycutt, T. S., & Strong, D. A. (2012). Using social network analysis to predict early collaboration within health advocacy coalitions. *American Journal of Evaluation, 33*, 221-239.
- Hunt, C. S., & Kernan, M. C. (2005). Framing negotiations in affective terms : Methodological and preliminary theoretical findings. *The International Journal of Conflict Management, 16*(2), 128-156.
- Jackson, C., & King, D. (1983). The effects of representatives' power within their own organization on the outcome of a negotiation. *Academy of Management Journal, 26*, 178-185.
- Jetten, J., Branscombe, N. R., & Spears, R. (2002). On being peripheral : Effects of insecurity on personal and collective self-esteem. *European Journal of Social Psychology, 32*, 105-123.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2003). Field testing integrative negotiations. *Peace and conflict : Journal of peace psychology, 9*(1), 39-68.
- Johnson, J. M., Nourse, H. O., & Day, E. (1988). Factors related to the selection of a real estate agency or agent. *The Journal of Real Estate Research, 3*, 109-118.
- Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V. Y., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment : Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 899-913.
- Kanihan, S. F., Hansen, K. A., Blair, S., Shore, M., & Myers, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition : Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management, 17*, 140-153.
- Kelley, H. H., Beckman, L. L., & Fischer, C. S. (1967). Negotiating the division of reward under incomplete

- information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 361-398.
- Keltner, D., Ellsworth, P. C., & Edwards, K. (1993). Beyond simple pessimism : Effects of sadness and anger on social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 740-752.
- Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., Demoulin, S., & Judd, C. M. (2008). Competence and warmth in context : The compensatory nature of stereotypic views of national groups. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1175-1183.
- King, D., Rowe, A., & Leonards, U. (2011). I trust you ; hence I like the things you look at : Gaze cueing and sender trustworthiness influence object evaluation. *Social Cognition*, 29(4), 476-485.
- Kirby, S. L., & Davis, M. A. (1998). A study of escalating commitment in principal-agent relationships : Effects of monitoring and personal responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 83, 206-217.
- Klein, O., & Snyder, M. (2003). Stereotypes and behavioral confirmation : From interpersonal to intergroup perspectives. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 153-234.
- Kleinke, C. L., Staneski, R. A., & Berger, D. E. (1975). Evaluation of an interviewer as a function of interviewer gaze, reinforcement of subject gaze and interviewer attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), 115-122.
- Kolb, D. M. (2000). More than just a footnote : Constructing a theoretical framework for teaching about gender in negotiation. *Negotiation Journal*, 16, 347-356.
- Kolb, D. M. (2009). Too bad for women or does it have to be ? Gender and negotiation research over the past twenty-five years. *Negotiation Journal*, October 2009, 515-531.

- Kolb, D. M. (2012). Are we becoming part of the problem ? Gender stereotypes in negotiation research. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5, 127-135.
- Kolb, D., & Coolidge, G. G. (1991). Her place at the table : A consideration of gender issues in negotiation. In J. Z. Rubin & J. W. Breslin (Eds.), *Negotiation theory and practice*. Cambridge, MA : Harvard Program on Negotiation.
- Kolb, D.M. & McGinn, K.L. (2009). Beyond gender and negotiation to gendered negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(1) : 1-16.
- Komorita, S. S. (1974). A weighted probability model of coalition formation. *Psychological Review*, 81, 242-256.
- Komorita, S. S., & Chertkoff, J. M. (1973). A bargaining theory of coalition formation. *Psychological Review*, 80, 149-162.
- Komorita, S. S., & Ellis, A. L. (1988). Level aspiration in coalition bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 421-431.
- Komorita, S. S., & Kravitz, D. A. (1983). Coalition formation : A social psychological approach. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes*. NY : Springer-Verlag.
- Komorita, S. S., & Nagao, D. (1983). The functions of resources in coalition bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 95-106.
- Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations : Mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 46, 183-207.
- Komorita, S. S., & Tumonis, T. M. (1980). Extensions and tests of some descriptive theories of coalition formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 256-268.
- Kopelman, S., & Rosette, A. S. (2008). Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 17, 65-77.

- Kopelman, S., Rosette, A. S., & Thompson, L. (2006). The three faces of eve : Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 81-101.
- Kravitz, D. A., & Iwaniszek, J. (1984). Number of coalitions and resources as sources of power in coalition bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 534-548.
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance : Experimental and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 49-64.
- Kray, L. J., & Thompson, L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance : An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103-182.
- Kray, L. J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2002). Reversing the gender gap in negotiations : An exploration of stereotype regeneration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 386-409.
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table : The effect of stereotypes activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 399-411.
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes : Gender stereotype confirmation and reactance in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942-958.
- Kray, L., & Babcock, L. (2006). Gender in negotiations : A motivated social cognitive analysis. In L. L. Thompson (Ed.), *Frontiers of negotiations : Theory and research*. Madison, CT, US : Psychosocial Press.
- Kristensen, H., & Gärling, T. (1997a). Determinants of buyers' aspiration and reservation price. *Journal of*

- Economic Psychology*, 18, 487-503.
- Kristensen, H., & Gärling, T. (1997b). The effects of anchor points and reference points on negotiation process and outcome. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(1), 85-94.
- Krueger, J. (1998). On the perception of social consensus. *Advances in Experimental Social Psychology*, 18, 1-35.
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of « being right » : The problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological Bulletin*, 106, 395-409.
- Ku, G., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2006). Starting low but ending high : A reversal of the Anchoring effect in auctions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 975-986.
- Ku, G., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2005). Towards a competitive arousal model of decision-making : A study of auction fever in live and Internet auctions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 89-103.
- Kumar, R. (1997). The role of affect in negotiations : An integrative overview. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3, 84-100.
- Kurtzberg, T. R., Dunn-Jensen, L. M., & Matsibekker, C. L. Z. (2005). Multiparty e-negotiations : Agents, alliances, and negotiation success. *The International Journal of Conflict Management*, 16, 245-264.
- Kurtzberg, T., Moore, D., Valley, K. L., & Bazerman, M. H. (1999). Agents in negotiation : Toward testable propositions. In R. Mnookin & L. Susskind (Eds.), *Negotiating on behalf of others : Advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians and everybody else*. New York : Sage.
- Kurtzberg, T.R. (1998). Creative thinking, Cognitive aptitude, and integrative joint gain : A study of negotiator creativity. *Creativity Research Journal*, 11 (4), 283-293.

- Lakin, J. L., Jefferis, V. E., Cheng, C. M., & Chartrand, T. L. (2003). The chameleon effect as social glue : Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior, 27*, 145-162.
- Lakin, J., & Chartrand, T., L. (2003). Using nonconscious behavioral mimicry to create affiliation and rapport. *Psychological Science, 14*, 334-339.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1991). Negotiating through an agent. *Journal of Conflict Resolution, 35*, 474-493.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York : Free Press.
- Leach, C. W., Ellemers, N., & Baretto, M. (2007). Group virtue : The importance of morality (vs. competence and sociability) in positive evaluation of in-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 234-249.
- Lee, S., & Thompson, L. (2011). Do agents negotiate for the best (or worst) interest of principals ? Secure, anxious and avoidant principal-agent attachment. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*, 681-684.
- Lenney, E. (1977). Women's self-confidence in achievement settings. *Psychological Bulletin, 84*, 1 -13.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin, 125*, 255-275.
- Levin, P. V., & Isen, A. M. (1975). Something you can still get for a dime : Further studies on the effect of feeling good on helping. *Sociometry, 38*, 141-147.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2006). *Negotiation*. New York : McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation, and third party intervention : A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 209-252.
- Leyens, J. Ph., Dardenne, B., Yzerbyt, V., Scaillet, N., & Snyder, M. (1999). Confirmation and disconfirmation :

- Their social Advantages. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 10, pp. 199-230). Cichester : Wiley.
- Liu, M. (2009). The intrapersonal and interpersonal effects of anger on negotiation strategies : A cross-cultural investigation. *Human Communication Research*, 35, 148-169.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 426-441.
- Loewenstein, G., Issacharoff, S., Camerer, C. & Babcock, L. (1993). Selfserving assessments of fairness and pretrial bargaining. *Journal of Legal Studies*, 22, 135-159.
- Loewenstein, J., Howell, T., & Brett, J. (2010). *Manifest and latent interests and the construction of bridging agreements*. Unpublished manuscript.
- Lohr, J. M., Olatunji, B. O., Baumeister, R. F., & Bushman, B. J. (2007). The psychology of anger venting and empirically supported alternatives that do no harm. *The Scientific Review of Mental Health Practice*, 5, 53-64.
- Maaravi, Y., Pazy, A. & Ganzach, Y. (2011). Pay as much as you can afford : Counterpart's ability to pay and first offers in negotiation. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 275-282.
- Maccoby, E. E. (1988). Gender as a social category. *Developmental Psychology*, 24, 755-765.
- Mack, D., Williams, J. G., & Kremer, J. M. (1979). Perception of a simulated other player and behavior in the reiterated Prisoner's Dilemma game. *Psychological Record*, 29, 43-48.
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition : Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93-120.

- Major, B., Bylsma, W. H., & Cozzarelli, C. (1989). Gender differences in distributive justice preferences : The impact of domain. *Sex Roles, 21*, 487-497.
- Malhotra, D., & Gino, F. (2011). The pursuit of power corrupts : How investing in outside options motivates opportunism in relationships. *Administrative Science Quarterly, 56*(4), 559-592.
- Mannix, E. A., & Neale, M. A. (1993). Power imbalance and the pattern of exchange in dyadic negotiation. *Group Decision and Negotiation, 2*, 119-133.
- Maoz, I., Ward, A., Katz, M., & Ross, L. (2002). Reactive devaluation of an « Israeli » vs. « Palestinian » peace proposal. *The International Journal of Conflict Resolution, 46*(4), 515-546.
- Mason, M. F., Lee, A. J., Wiley, E. A., & Ames, D. R. (2013). Precise offers are potent anchors : Conciliatory counteroffers and attributions of knowledge in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*, 759-763.
- Mason, M. F., Tatkov, E. P., & Macrae, C. N. (2005). The look of love : Gaze shifts and person perception. *Psychological Science, 16*(3), 236-239.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence ? In P. Salovey and D. Sluyter (eds.) : *Emotional development and emotional intelligence : educational implications* (pp. 3-31). New York : Basic Books.
- McClintock, C. G., Messick, D., Kuhlman, D., & Campos, F. (1973). Motivational bases of choice in three-choice decomposed games. *Journal of Experimental Social Psychology, 9*, 572-590.
- McIntosh, D. N. (2006). Spontaneous facial mimicry, liking and emotional contagion. *Polish Psychological Bulletin, 37*, 31-42.

- Miles, E. W. (2010). The role of face in the decision not to negotiate. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 400-414.
- Miles, E. W., & Clenney, E. F. (2010). Gender differences in negotiation : A status characteristics theory view. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3, 130-144.
- Miles, E. W., & Maurer, T. J. (2012). Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 23-41.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 961-978.
- Miu, A. C., & Crisan, L. G. (2011). Cognitive reappraisal reduces the susceptibility to the framing effect in economic decision making. *Personality and Individual Differences*, 51, 478-482.
- Money, J., & Ehrhardt, A. A. (1972). *Man and woman, boy and girl : Differentiation and dimorphism of gender identity from conception to maturity*. Oxford, Johns Hopkins University Press.
- Moran, S., & Ritov, I. (2002). Initial perceptions in negotiations : Evaluation and responses to “logrolling” offers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 101-124.
- Morris, M. W., Larrick, R. P., & Su, S. K. (1999). Misperceiving negotiation counterparts : When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 52-67.
- Mueller, J. S., & Curhan, J. R. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *Journal of Conflict Management*, 17, 110-128.
- Murnighan, J. K. (1985). *Organizational coalition formation : Process, consequences, and dominant coalitions*. Faculty

- working paper N. 1119. Bureau of economic and business research. University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Murnighan, J. K., & Brass, D. J. (1991). Intraorganizational coalitions. In M. H. Bazerman, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT : JAI Press.
- Neal, D. T., & Chartrand, T. L. (2011). Embodied emotion perception : Amplifying and dampening facial feedback modulates emotion perception and accuracy. *Social Psychological and Personality Science*, 2, 673-678.
- Neale, M. A., & Fragale, A. R. (2006). Social Cognition, attribution, and perception in negotiation : The role of uncertainty in shaping negotiation processes and outcomes. In A. W. Kruglanski, J. P. Forgas (Series Eds.), & L. Thompson (Vol. ED.), *Frontiers in Social Psychology : Conflict and Negotiation* (pp. 27-54). New York : Psychology Press.
- Neale, M. A., Huber, V., & Northcraft, G. B. (1987). The framing of negotiations : Contextual versus task frames. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-49.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias : A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Expert, amateurs, and real estate : An anchoring-and adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- O'Connor, K. M., & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals : Negotiation impasses and the moderating role of

- disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148-176.
- O'Connor, K. M., & Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy : misrepresentation of a common-value issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 504-516.
- Ogilvie, J. R., & Kidder, D. L. (2008). What about negotiator styles ? *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 132-147.
- Oh, S. Y. (2012). *Does content of concessions matter in negotiation ? Match between concession strategy and target's regulatory focus*. Nashville, Tennessee : Doctoral Dissertation.
- Overbeck, J. R., Neale, M. A., & Govan, C. L. (2010). I feel therefore you act : Intrapersonal and interpersonal effects of emotion on negotiation as a function of social power. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 126-139.
- Pearce, J. A. (1995). A structural analysis of dominant coalitions in small banks. *Journal of Management*, 21, 1075-1095.
- Pearce, J. A., & DeNisi, A. S. (1983). Attribution theory and strategic decision making : An application to coalition formation. *Academy of Management Journal*, 26, 119-128.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion : Central and peripheral routes to attitude change*. New York : Springer Verlag.
- Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, anger, and spite : Emotional rejections of ultimatum offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 208-224.
- Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 97-116.

- Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. (1994). Alternatives, reservation prices and outcomes : The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 97-116.
- Polzer, J. T., & Neale, M. A. (1995). Constraints or catalysts ? Reexamining goal setting within the context of negotiation. *Human Performance*, 8(1), 3-26.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York : Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham, England : Open University Press.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement*. New York : Random House.
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies : A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10, 302-326.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Ray, R. D., Wilhelm, F. H., & Gross, J. J. (2008). All in the mind's eye ? Anger rumination and reappraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 133-145.
- Reifen-Tagar, M., Halperin, E., & Federico, C. (2009). *The positive effect of negative emotions in protracted conflict : The case of anger*. Paper presented at the ISPP Annual Meeting July 2009, Dublin, Ireland.
- Reinders Folmer, C. P., Klapwijk, A., De Cremer, D., Van Lange, P. A. M. (2012). One for all : What representing a group may do to us. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1047-1056.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system : A theoretical perspective on gender

- beliefs and social relations. *Gender and Society*, 18, 510-531.
- Ridgeway, C.L. (2011) *Framed by Gender : How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford University Press.
- Riker, W. H (1967). Bargaining in a three-person game. *American Political Science Review*, 61, 91-102.
- Ritov, I. & Moran, S. (2008). Missed opportunities for creating value in negotiations : Reluctance to making integrative gambit offers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 337-351.
- Robbins, J. M., & Krueger, J. I. (2005). Social projection to ingroups and outgroups : A review and meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 32-47.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The false consensus phenomenon : An attributional bias in self-perception and social-perception processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279-301.
- Rubin, J. Z. & Sander, F. E. A. (1988). When should we use agents ? Direct vs. Representative negotiation. *Negotiation Journal*, 4, 395-401.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women : The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. M. (2003). Interdependence, interaction, and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on it : A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.

- Schei, V., Rognes, J. K., & Shapiro, D. L. (2011). Can individualists and cooperators play together ? The effect of mixed social motives in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*, 371-377.
- Schei, V., Rognes, J. K., Mykland, S. (2006). Thinking deeply may sometimes help : Cognitive motivation and role effects in negotiation. *Applied Psychology : An International Review, 55*(1), 73-90.
- Schelling, T. (1960/1980). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Schmidt, E. P. (1970). The truth about Bouwlarism. *The Intercollegiate Review, Fall 1970*, 63-65.
- Schroth, H. A., Bain-Chekal, J., & Caldwell, D. F. (2005). Sticks and stones may break bones and words can hurt me : Words and phrases that trigger emotions in negotiations and their effects. *The International Journal of Conflict Management, 16*, 102-127.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2007). Feelings and phenomenal experiences. In A. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology : Handbook of basic principles* (2nd ed. : pp. 385-407). New York : Guilford.
- Schwarz, N., & Skurnik, I. (2003). Feeling and thinking : Implications for problem solving. In J. Davidson & R. Sternberg (Eds.), *The nature of problem solving* (pp.263-292). Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Schweinsberg, M., Ku, G., Wang, C. S., & Pillutla, M. M. (2012). Starting high and ending with nothing : The role of anchors and power in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 226-231.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies : Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*, 1-19.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness : On Depression, Development, and Death*. San Francisco : W.H. Freeman.

- Sevdalis, N., Petrides, K. V., & Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences, 42*, 1347-1358.
- Shapiro, D. L. (2002). Negotiating emotions. *Conflict Resolution Quarterly, 20*, 67-82.
- Sharma, A. (1997). Professional as agent : Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review, 22*, 758-798.
- Shnabel, N., & Nadler, A. (2008). A needs-based model of reconciliation : Satisfying the differential emotional needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*, 116-132.
- Shu, S. B., & Peck, J. (2011). Psychological ownership and affective reaction : Emotional attachment process variables and the endowment effect. *Journal of Consumer Psychology, 21*, 439-452.
- Siegel, S., & Fouraker, L. E. (1960). *Bargaining and group decision making : Experiments in bilateral monopoly*. New York : McGraw-Hill.
- Sinaceur, M. & Tiedens, L. Z. (2006). Get mad and get more than even : When and why anger expression is effective in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*, 314-322.
- Sinaceur, M., van Kleef, G. A., Neale, M. A., Adam, H., & Haag, C. (2011). Hot or cold : Is communicating anger or threats more effective in negotiations ? *Journal of Applied Psychology, 96*, 1018-1032.
- Sinaceur, M., Adam, H., van Kleef, G. A., & Galinsky, A. D. (2013). The advantages of being unpredictable : How emotional inconsistency extracts concessions in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*, 498-508.
- Skrypnek, B. J., & Snyder, M. (1982). On the self-perpetuating nature of stereotypes about women and

- men. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 277-291.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table ? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 600-613.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees : Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 578-596.
- Snyder, M., Tanke, E. D., & Berscheid, E. (1977). Social perception and interpersonal behavior : On the self-fulfilling nature of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 656-666.
- Solnick, S. J. (2001). Gender differences in the ultimatum game. *Economic Inquiry*, 39, 189-200.
- Sondak, H., & Bazerman, M. (1991). Power balance and the rationality of outcomes in matching markets. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1-23.
- Song, F. (2008). Trust and reciprocity behavior and behavioral forecasts : Individuals versus group-representatives. *Games and Economic Behavior*, 62, 675-696.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.
- Steinel, W., de Dreu, C. K. W., Ouwehand, E., & Ramírez-Marín, J. Y. (2009). When constituencies speak multiple tongues : The relative persuasiveness of hawkish minorities in representative negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 67-78.
- Steinel, W., van Kleef, G. A., & Harinck, F. (2008). Are you talking to me ? ! Separating people from the problem

- when expressing emotions in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*, 362-369.
- Steinel, W., van Kleef, G. A., van Knippenberg, D., Hogg, M. A., Homan, A. C., & Moffitt, G. (2010). How intragroup dynamics affect behavior in intergroup conflict : The role of group norms, prototypicality, and need to belong. *Group Processes and Intergroup Relations*, *13*, 779-794.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills : The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 723-735.
- Stevenson, W. B., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1985). The concept of "coalition" in organization theory and research. *The Academy of Management Review*, *10*, 256-268.
- Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect : Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*, 437-446.
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *52*, 653-677.
- Stuhlmacher, A. F., Citera, M., & Willis, T. (2007). Gender differences in virtual negotiation : Theory and research. *Sex Roles*, *57*, 329-339.
- Swaab, R. I., Kern, M. C., Diermeier, D., & Medvec, V. (2009). Who says what to whom ? The impact of communication setting and channel on exclusion from multiparty negotiation agreements. *Social Cognition*, *27*, 385-401.
- Tamir, M., & Ford, B. Q. (2012). When feeling bad is expected to be good : Emotion regulation and outcome expectancies in social conflict. *Emotion*, *12*, 807-816.
- Teixeira, C. P., Demoulin, S., & Yzerbyt, V. Y. (2011). Choosing the best means to an end : The influence of ingroup goals on the selection of representatives in intergroup negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*, 228-234.

- Teixeira, C. P., Demoulin, S., & Yzerbyt, V. Y. (2013). Playing with deviance : Typicality assessments of ingroup members as a strategy of outgroup approach. *European Journal of Social Psychology, 43*(1), 32-39.
- Ten Velden, F. S., Beersma, B., & de Dreu, C. K. W. (2007). Majority and minority influence in group negotiation : The moderating effects of social motivation and decision rules. *Journal of Applied Psychology, 92*, 259-268.
- Ten Velden, F. S., Beersma, B., & de Dreu, C. K. W. (2010). It takes one to tango : The effects of dyads' epistemic motivation composition in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*(11), 1454-1466.
- Teuschlein, H. G., & Gregory, W. A. (1979). *Handbook on the law of agency and partnership*. St. Paul, MN : West Publishing.
- Thaler, R. (1992). *The winner's curse*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict Management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago : Rand McNally.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode survey*. Tuxedo, NY : Xicom.
- Thompson, L. (1990). An examination of naïve and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 82-90.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes : Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin, 108*(3), 515-532.
- Thompson, L. L. (2009). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Thompson, L. L., Mannix, E. A., & Bazerman, M. H. (1988). Group negotiation : Effects of decision rule, agenda, and

- aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 86-95.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990) Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, 47, 98-123.
- Tinsley, C. H., Cheldelin, S. I., Schneider, A. K., & Amanatullah, E. T. (2009). Women at the bargaining table : Pitfalls and prospects. *Negotiation Journal*, 25, 233-248.
- Tinsley, C.H., S.I Cheldelin, A.K. Schneider, & E.T. Amanatullah. (2009). Women at the Bargaining Table : Pitfalls and Prospects. *Negotiation Journal*, 25(2). p. 233.
- Toma, C., Corneille, O., & Yzerbyt, V. (2012). Holding a mirror up to the self : Egocentric similarity beliefs underlie social projection in cooperation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(10), 1259-1271.
- Toma, C., Yzerbyt, V, & Corneille, O. (2010). Anticipated cooperation vs. competition moderates interpersonal projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 375-381.
- Toma, C., Yzerbyt, V., & Corneille, O. (2012). Nice or smart ? Task relevance of self-characteristics moderates interpersonal projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 335-340.
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., & Loschelder, D. D. (2010). When yielding pieces of the pie is not a piece of cake : Identity-based intergroup effects in negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 741-763.
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K., & Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations : When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 771-790.

- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. Cambridge, MA, US : Basil Blackwell.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty : Heuristics and biases. *Science*, *185*, 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, *211*, 453-458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice : A reference dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, *106*, 1039-1061.
- Tybout, A. M. (1986). Relative effectiveness of three behavioral influence strategies as supplements to persuasion in a marketing context. *Journal of Marketing Research*, *15*, 229-242.
- Valley, K. L., Blount White, S., Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1992). Agents as information brokers : The effects of information disclosure on negotiated outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *51*, 220-236.
- Van Beest, I., & van Dijk, E. (2007). Self-interest and fairness in coalition formation : A social utility approach to understanding partner selection and payoff allocations in groups. *European Review of Social Psychology*, *18*, 132-174.
- Van Beest, I., van Dijk, E., & Wilke, H. (2004). The interplay of self-interest and equity in coalition formation. *European Journal of Social Psychology*, *34*, 547-565.
- Van Beest, I., van Dijk, E., de Dreu, C. K. W., & Wilke, H. A. M. (2005). Do-no-harm in coalition formation : Why losses inhibit exclusion and promote fairness cognitions. *Journal of Experimental Social Psychology*, *41*, 609-617.

- Van Beest, I., van Kleef, G. A., & van Dijk, E. (2008). Get angry, get out : The interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*, 993-1002.
- Van Beest, I., Wilke, H., & van Dijk, E. (2003). The excluded payer in coalition formation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29*, 237-247.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life. *Current Directions in Psychological Science, 18*, 184-188.
- Van Kleef, G. A., & de Dreu, C. K. W. (2002). Social value orientation and impression formation : A test of two competing hypotheses about information search in negotiation. *The International Journal of Conflict Management, 13*(1), 59-77.
- Van Kleef, G. A., de Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004a). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 57-76.
- Van Kleef, G. A., de Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004b). The interpersonal effects of emotions in negotiations : A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 510-528.
- Van Kleef, G. A., de Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2006). Supplication and appeasement in conflict and negotiation : Interpersonal effects of disappointment, worry, guilt, and regret. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 124-142.
- Van Kleef, G. A., de Dreu, C. K. W., Pietroni, D., & Manstead, A. S. R. (2006). Power and emotion in negotiation : Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology, 36*, 557-581.
- Van Kleef, G. A., Steinel, W., van Knippenberg, D., Hogg, M. A., & Svensson, A. (2007). Group member prototypicality

- and intergroup negotiation : How one's standing in the group affects negotiation behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 44, 129-152.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews*. Oxford, England : Elsevier Science.
- Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes : An integrative model of social value orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 337-349.
- Vinacke, W. E., & Arkoff, A. (1957). An experimental study of coalitions in the triad. *American Sociological Review*, 22, 406-414.
- Wall, J. A. (1975). Effects of constituent trust and representative bargaining orientation on intergroup bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1004-1012.
- Walsh, D. T. (2006). *A structural approach to the study of intra-organizational coalitions*. Graduate School Theses and Dissertations. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2744>.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- Wang, L. (2009). *To show or not to show : Intrapersonal effects of emotion suppression in dyadic negotiation*. Doctoral Dissertation. University of Illinois at Urbana Champaign.
- Wang, L., Northcraft, G. B., & van Kleef, G. A. (2012). Beyond negotiated outcomes : The hidden costs of anger expression in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 54-63.

- Waring, S. K., Alison, L. J., Cunningham, S., & Whitfield, K. C. (2013). The impact of accountability on motivational goals and the quality of advice provided in crisis negotiations. *Psychology, Public Policy, and Law, 19*, 137-150.
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal, 10*, 117-127.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators : A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly, 7*, 63-85.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators : A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly, 7*, 63-85.
- Wei, Q., & Luo, X. (2012). The impact of power differential and social motivation on negotiation behavior and outcome. *Public Personnel Management, 41*(5), 47-58.
- Weingart, L. R., Thompson, L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management, 1*, 7-31.
- Weingart, L., Brett, J., Olekalns, M., & Smith, P. L. (2007). Conflicting social motives in negotiating groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 994-1010.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation : Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*, 102-124.
- Wietzker, A., Buysse, A., Loeys, T., & Brondeel, R. (2012). Easing the conscience : Feeling guilty makes people cooperate in divorce negotiations. *Journal of Social and Personal Relationships, 29*, 324-336.
- Wolf, R. J., & McGinn, K. L. (2005). Perceived relative power and its influence on negotiations. *Group Decision and*

Negotiation, 14, 3-20.

- Young, M., & Schlie, E. (2011). The rhythm of the deal : Negotiation as a dance. *Negotiation Journal*, 27(2), 191-203.
- Yulk, G. A. (1974). Effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(2), 227-236.
- Yurtsever, G. (2004). Emotional regulation strategies and negotiation. *Psychological Reports*, 95, 780-786.
- Yurtsever, G., Kurt, G., & Hacıoglu, G. (2010). Buyer-seller negotiations : A comparison of domestic and international conditions in a pilot study with international business students. *Psychological Reports*, 106, 671-678.
- Yzerbyt, V., Provost, V., & Corneille, O. (2005). Not so competent but warm... Really ? Compensatory stereotypes in the French-speaking world. *Group Processes and Intergroup Relations*, 8, 291-308.
- Zak, P. J., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *Economic Journal*, 111, 295-321.
- Zhang, Y. C., & Schwarz, N. (2012). How and why 1 year differs from 365 days : A conversational logic analysis of inferences from the granularity of quantitative expressions. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 248-259.

Retrouvez toutes nos publications sur notre site

MARDAGA[®]

© 2020 Éditions Mardaga
B-1050 Bruxelles (Belgique)
www.editionsmardaga.com

Directeur de l'ouvrage : Vincent Yzerbyt

eISBN : 9782804708573

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle,
par quelque procédé que ce soit, du présent ouvrage est
strictement interdite.

© 2020, Version numérique Primento et Les Éditions
Mardaga

*Ce livre a été réalisé par [Primento](#), le partenaire numérique
des éditeurs*