

1

POURQUOI COOPÉRER ? L'ENJEU DE LA NÉGOCIATION : COMMENT INDUIRE DE LA COOPÉRATION

■ Vous aimez les histoires ?

Le dilemme du prisonnier pose la même problématique qu'en négociation : comment induire de la coopération chez la partie adverse ?

Pierre et Paul sont arrêtés au petit matin par la police qui les jette dans deux cellules séparées. Ils ne peuvent pas communiquer entre eux. La police les suspecte d'avoir commis un crime grave (attaque à main armée par exemple) mais n'a pas de preuve qu'ils en sont les auteurs. Par contre, la police peut prouver qu'ils ont commis une infraction plus légère et sans rapport avec le crime, conduite sans assurance par exemple. Cette infraction plus légère entraîne une peine de prison de 6 mois. Le crime, s'il est prouvé, entraîne une peine de 10 ans.

La police qui est à la recherche des preuves nécessaires pour le crime leur met à chacun le marché suivant en mains :

- « Soit tu parles (peu importe que tu incrimines l'autre ou que tu avoues), soit tu restes muet. Pareil pour ton « complice ». Si vous restez muets tous les deux, alors vous écoutez chacun de 6 mois de prison (puisque la police n'a pas de preuve concernant le crime mais dispose de preuve concernant l'infraction plus légère). Si tu parles alors que ton complice reste muet : récompense oblige, tu ressorts libre de prison puisque tu apportes à la police la preuve qui lui faisait défaut et *il* écote de 10 ans de prison qui est le « tarif » pour le crime. Soit il parle et *tu* restes muet : *tu* écotes de 10 ans et *il* est libre. Soit vous parlez tous les deux et vous écoutez chacun de 4 ans de prison (4 ans et pas 0 car si les 2 parlent, la police dispose de deux preuves au lieu d'une et elle se montre moins généreuse : pas besoin de deux preuves, une c'est suffisant, donc la récompense est moindre si les deux parlent à la police).
- Vous êtes une des deux personnes arrêtées. Vous vous souciez uniquement de votre sort. Peu importe donc si vous avez ou non commis le crime et si vous connaissez bien ou non « votre complice ». Attention par conséquent à ne pas en faire un jeu « moral ». Vous libérerez votre conscience lorsque vous serez libre, pas avant. En attendant, votre seul but est de maximiser votre liberté c'est-à-dire de passer le moins de temps possible en prison. Vous ne pouvez pas communiquer avec votre complice à qui la police présente le même « marché » au même moment.
- Quelle est votre stratégie ? Vous parlez ou restez muet ? Et surtout pourquoi ?

Analyse :

- Vous comprenez immédiatement que votre sort est lié à celui de votre complice, que vos décisions impactent l'une sur l'autre, bref que vous êtes en situation d'interdépendance. Une analyse rationnelle voudrait que vous identifiiez chacun des compor-

tements adverses possibles afin de vous positionner au mieux sur chacun d'eux et de voir si une stratégie gagnante tend à se dégager de ces différents scénarii. En clair, existe-t-il une stratégie dominante pour vous *quel que soit le choix adverse* ?

- Votre complice a, comme vous, deux comportements ou stratégies possibles : rester muet ou parler. Examinons chacune des deux possibilités afin de savoir où vous vous positionnez le plus favorablement.
- **1^{er} scénario : il reste muet.**

S'il reste muet (simple hypothèse, à ce stade de l'analyse, vous ne la privilégiez pas plus qu'une autre), deux stratégies s'offrent à vous : « rester muet » et vous écoutez de 6 mois de prison ou « parler » et vous ressortez libre. Entre ces deux possibilités, ressortir libre est préférable et donc il est préférable de parler. « Parler » semble la stratégie dominante (c'est-à-dire la meilleure).

- **2^e scénario : il parle.**

S'il parle, deux stratégies s'offrent à vous : « rester muet » et vous écoutez de 10 ans de prison ou « parler » et vous écoutez de « seulement » 4 ans. Entre 10 ans et 4 ans en prison, la question ne se pose pas, 4 ans est préférable et donc « parler » semble la stratégie dominante.

Ainsi, dans les deux scénarii, et donc quel que soit le comportement adverse, la stratégie dominante pour vous est claire : il faut « parler ».

D'où vient cependant le malaise qui s'empare de vous à ce stade de l'analyse ? Il vient du fait que la matrice des gains étant parfaitement symétrique pour vous et pour votre complice, ce qui est vrai pour vous doit être tenu pour vrai pour lui. Votre stratégie dominante à tous les deux semble être de parler. Le hic, c'est que si vous parlez tous les deux, vous allez chacun écouter de 4 ans de prison alors que si vous étiez tous les deux restés muets, vous n'auriez passé *que* 6 mois en prison chacun.

Bienvenue dans le monde du dilemme du prisonnier. Votre rationalité individuelle vous pousse à parler mais votre rationalité collective vous incite à rester muet !

À quoi reconnaît-on un dilemme du prisonnier ?

- au nombre de joueurs : 2 (au-delà, on parle de dilemme social),
- à leur interaction stratégique : ils sont en situation d'interdépendance et doivent prendre des décisions pour optimiser leur gain qui impacte la situation et les gains adverses (et inversement),
- au poids du futur. Il est nul ou quasi nul si on considère que les joueurs ne se reverront peut-être pas avant 10 ans... Difficile d'appeler une deuxième rencontre dans 10 ans un « match revanche »... Lorsque les parties sont appelées à se revoir, on parle de dilemme du prisonnier itératif.
- au conflit pour chacun des joueurs entre rationalités individuelle et collective, la 1^{re} pousse à trahir, la 2^e incite à coopérer
- à la nature mixte du « jeu » (ce n'est ni un jeu purement coopératif ni un jeu purement compétitif, il y a à gagner et à perdre à coopérer ou à se montrer compétitif) et enfin

- à l'ordre de grandeur qui définit la matrice des gains: La défection lorsque l'autre coopère (je parle, il reste muet) me rapporte davantage que la coopération mutuelle (nous restons tous les deux muets) qui me rapporte davantage que la défection mutuelle (nous parlons tous les deux) laquelle me rapporte davantage que la coopération si l'autre fait défection (je reste muet, il parle)

■ Et la négociation dans tout ça ?

Un négociateur fait face sensiblement au même choix : coopérer ou être compétitif. Plus exactement, tout négociateur, quelle que soit la stratégie qu'il retient, aimerait voir la partie adverse coopérer. En effet quelle que soit la stratégie que nous retenons, le meilleur cas de figure pour nous reste quand l'autre coopère. La question centrale en négociation peut donc se formuler ainsi : comment induire de la coopération ? La réponse à cette question constitue l'essentiel du travail du négociateur qui veut inciter l'autre à coopérer sans se mettre en danger pour autant.

Chaque choix est lourd de conséquences. Si le négociateur choisit de coopérer et qu'il est payé en retour, tout va bien, la confiance est de mise et les gains sont élevés. S'il est seul à coopérer, il prend le risque de se faire exploiter. À l'inverse, si le négociateur s'abstient de coopérer, il s'aliène à terme la partie adverse qui a choisi de coopérer ou bien il s'enlise avec la partie adverse dans un même refus de coopérer. Cet enlèvement entraîne des gains en chute libre, un risque réel de blocage, prélude à un affrontement et à une escalade dans le conflit.

À l'image du dilemme du prisonnier, le négociateur fait face à un dilemme : doit-il coopérer avec la partie adverse en vue de réaliser des gains mutuels ou doit-il faire preuve d'un opportunisme stratégique pour optimiser ses gains propres aux dépens de la partie adverse ? Dans le 1^{er} cas, il néglige ses intérêts et prend le risque de se faire exploiter ; dans le second cas, il néglige le poids du futur et lèse la relation.

Le dilemme du prisonnier : un paradigme, pas une solution. Le dilemme du prisonnier éclaire donc sur la problématique du négociateur qui doit équilibrer altruisme et opportunisme face à quelqu'un qui procède au même moment au même arbitrage. Aucune solution simple n'émerge de cette analyse. Le dilemme du prisonnier n'a pas vocation à fournir une solution évidente mais à illustrer la tension permanente que vit le négociateur. Doit-il privilégier soit une négociation gagnant-gagnant soit une négociation gagnant-perdant. Il est utile de le souligner car comme le dit Albert Camus, « ne pas nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde ». Simplifier la réalité, c'est prendre le risque de la travestir. En soi, la négociation n'est ni un concours d'altruisme entre amis ni un duel à mort entre adversaires résolus. Il faut éviter deux écueils : angéliser ou diaboliser la négociation et le négociateur adverse. Le danger, c'est de simplifier le problème à l'extrême afin de pouvoir le résoudre. Comme disait Nietzsche, « quand on a un marteau pour seul outil, tous les problèmes ressemblent à des clous ».

Le dilemme du prisonnier appliqué aux relations sentimentales: un cas de négociation tacite

Cette problématique est duplicable dans un grand nombre de situations. Prenons un couple lambda, Bob et Julia. Ce couple fictif, auquel nous pouvons chacun nous identifier vit un dilemme du prisonnier (que nous qualifierons de sentimental faute de mieux).

Bob et Julia s'aiment et forment un couple. Les liens qui les unissent sont complexes et multiples: des valeurs communes, des projets communs, des affinités, une complicité, des complémentarités, de l'admiration réciproque et du respect mutuel, de la tendresse et... du plaisir. Sauf à être un couple platonique, le plaisir est une dimension, et non des moindres, de tout couple.

Pour les besoins de l'exercice, nous allons isoler cette dimension de plaisir. Encore une fois, nous ne prétendons pas réduire le couple à cette dimension, nous voulons juste l'isoler pour apprécier les enjeux et les opportunités qui s'offrent à Bob et à Julia. Nous faisons l'hypothèse, dans cette dimension, que Bob et Julia cherchent à maximiser leur plaisir.

Problématique: Bob et Julia peuvent faire chacun le choix d'être fidèles. Ils s'aiment et prennent du plaisir ensemble. Dans notre matrice à 4 cases, ils se retrouvent dans la case en haut à gauche (fidèle, fidèle) : le résultat est bon pour chacun. Si Bob décide d'être infidèle alors que Julia reste fidèle, ils se retrouvent dans la case (fidèle, infidèle) : le gain est excellent pour Bob (excellent est meilleur que bon parce que nous faisons l'hypothèse que « le plus, le mieux ») et horrible pour Julia. Pareil si c'est Julia qui est infidèle alors que Bob fait le choix d'être fidèle. Dernier cas de figure : chacun décide, dans son coin, en son for intérieur, d'être infidèle (infidèle, infidèle) : le résultat est médiocre pour chacun dont le plaisir est assombri par le fait que l'autre le trompe (c'est le côté humain de la tromperie qui peut amener une personne infidèle à clamer son amour pour son conjoint et à être dévasté s'il apprend que celui-ci aussi lui est infidèle).

PS1: pour ceux qui objectent que la situation du cocu n'est horrible que s'il est au courant, nous faisons l'hypothèse que ces vilains petits secrets sont toujours connus de l'autre tôt ou tard et que le conjoint volage sème de micro-indices derrière son chemin à son insu qui le trahissent tôt ou tard : une attention, une tendresse et une disponibilité qui vont nécessairement en diminuant, des mensonges qui un jour volent en éclat, etc.

PS2: pour ceux qui contestent la médiocrité qui résulte d'une double infidélité, nous faisons l'hypothèse que l'infidélité est d'autant meilleure qu'elle n'est pas partagée. Au-delà de l'apparente contradiction, nous connaissons tous des époux volages qui affirment « aimer profondément » l'époux qu'ils trompent et qui s'effondrent si jamais ils apprennent que leur époux s'est vengé en ayant une liaison à son tour...

Comme dans le dilemme du prisonnier originel, Bob et Julia sont chacun devant un choix : coopérer ou faire défection. Pourquoi a-t-on plus de mal alors à qualifier leur interaction stratégique (et néanmoins quotidienne) de négociation ? La réponse tient dans la communication entre les acteurs. Dans le dilemme du prisonnier originel, la communication est absente

mais elle pourrait tout aussi bien exister : ça ne changerait pas la donne. On peut imaginer les deux complices se rencontrant au parloir afin de discuter de leur comportement respectif. Entre Bob et Julia, cette discussion est inenvisageable. **Le choix entre être fidèle ou infidèle existe pour chacun des deux et chacun sait qu'il existe pour l'autre. Pourtant, aucun couple ne se risquerait à une telle discussion. Tartufferie, juste précaution pour ne pas ouvrir la boîte de pandore ou valeurs conjugales incompatibles avec pareille transaction ?** Nous penchons pour le dernier cas. Le simple fait d'évoquer la possibilité d'une infidélité propre accrédite le risque que cette infidélité survienne. En parler, c'est déjà un peu la commettre (on peut le critiquer en estimant qu'il s'agit d'une forme de procès d'intention, que c'est pas parce qu'on en parle qu'on le fera, voire polémique et raisonner par l'absurde en tentant de convaincre son conjoint que si on voulait *vraiment* le tromper, on observerait le silence au lieu d'en parler, mais le conjoint lui risque de se dire : *pas de fumée sans feu*. S'il (elle) aborde ce sujet, c'est suspect, ça cache quelque chose. Et souvenons-nous qu'il est possible d'apporter la preuve d'une infidélité mais qu'il n'est pas possible de prouver sa fidélité...

Ainsi, même si Bob comme Julia n'ont que ce sujet en tête, aucun ne prendra l'initiative et le risque de dire à l'autre : « viens dans le salon, nous devons parler et discuter de nos stratégies respectives ».

Sans communication, est-ce toujours une négociation ? La réponse est oui, sans contestation. La communication verbale est quasiment toujours associée à la négociation pourtant ce n'est pas un ingrédient indispensable. Des négociations interviennent tous les jours de façon implicite, tacite.

Une négociation est tacite soit parce que les parties ne se parlent pas, soit parce qu'elles se parlent mais ne se croient pas.

Le 1^{er} cas, qui nous intéresse assez peu vise les cas de négociation par geste ou par comportement : une négociation aux enchères se fait pas hochement de la tête ou mouvement discret de la main, voire des doigts, on peut solliciter les services d'un taxi sans un mot en le hélant : les usages d'une profession accordent une importance considérable à un geste par ailleurs anodin comme une poignée de mains entre diamantaires qui scelle un accord.

Le 2^e cas nous intéresse davantage. Il fera l'objet de développements spécifiques ci-après sous le thème intitulé « négociation tacite ou inférentielle ». La plupart du temps, les négociateurs se parlent mais ne se croient pas. Ils se méfient terriblement de l'incertitude qui naît des différences d'information et d'évaluation qui existent entre les négociateurs. Cette incertitude favorise un comportement opportuniste qui les incite à bluffer sur des informations stratégiques (emplacement des limites, qualité des solutions de rechange, intensité des préférences, existence de contraintes temporelles ou autres) dans le but de manipuler les attentes adverses afin de revendiquer un maximum de la valeur en jeu. Pire, en négociation, il est souvent impossible de distinguer l'« info » de l'« intox » et les négociateurs ne savent pas s'ils peuvent se fier aux affirmations adverses. Dans ces conditions, il est prudent et tentant de rejeter en bloc tout ce que nous dit l'autre. Si les parties se parlent sans se croire, sur quoi peuvent-elles alors s'appuyer pour faire avancer la négociation et

arriver à un accord ? À défaut de croire les propos adverses, les négociateurs font confiance aux conclusions qu'ils tirent de l'analyse qu'ils font des faits et du processus de négociation. Nous verrons que ces conclusions ne sont pas elles-mêmes à l'abri de manipulations. Quoiqu'il en soit, nous sommes bien en présence d'une négociation tacite ou inférentielle basée sur des indices qui prend le pas sur la négociation directe basée sur une communication.

■ Et maintenant, je fais quoi ?

- Gagnez du temps. Ne soyez pas un *Monsieur Jourdain* de la négociation qui découvre avec ravissement qu'il passe ses journées à négocier
- Prenez conscience que vous négociez quasiment chaque fois que vous demandez quelque chose à quelqu'un.
- Réalisez que vous négociez chaque fois que vous ne pouvez ni imposer vos vues ni faire cavalier seul pour mener à bien vos projets
- Apprenez à composer plus qu'à imposer, cela vous servira le jour où vous aurez peu ou pas de pouvoir
- Sachez que vous négociez même quand le mot « négociation » n'est pas prononcé
- Sachez que vous négociez même quand vous dites (ou entendez dire) : « ceci n'est pas négociable »
- Apprenez à vous connaître comme négociateur : le point commun à toutes vos négociations, c'est vous-même.
- Prenez des risques. « No pain, no gain ». Négocier, c'est prendre des risques. Pour parvenir à un accord, il faut coopérer. L'absence de coopération conduit à l'affrontement. Mais si vous êtes le seul à coopérer, vous prenez le risque de vous faire exploiter.
- Ne confondez pas l'échec de la négociation (l'absence d'accord) et l'échec du négociateur (un accord déséquilibré). L'échec de la négociation n'est pas forcément l'échec du négociateur
- Évitez les clichés simplistes. Négocier est un art subtil. Ne l'apparentez ni à la guerre ni au monde des *bisounours*.
- Cessez d'opposer coopération et compétition. Réconciliez ces dimensions dans un même modèle. Avec la négociation, découvrez le monde subtil de la « coopération »
- Privilégiez un point de vue rationnel en négociation : identifiez ce qui « marche », ce qui est « efficace » en négociation
- Conservez au même moment votre compas moral personnel : ce qui est « juste », qu'est-ce que c'est qu'un comportement « vertueux » en négociation ?
- Sollicitez vos neurones, pas votre testostérone. Inspirez-vous de Kasparov, pas de Schwarzenegger.
- Pour négocier il faut être deux. Pour coopérer aussi.

Pour faire la différence

Règle # 1: la négociation est un jeu. En connaissez-vous les règles? Remplacez vos intuitions contre-productives par des contre-intuitions productives. Abandonnez le prisme gagnant-perdant qui assimile la négociation à un affrontement de volonté. Abordez la négociation plutôt comme un processus de résolution conjointe de problème. Comme disait Nietzsche, « quand on a un marteau pour seul outil, tous les problèmes ressemblent à des clous ».

GÉRER LA TENSION DU NÉGOCIATEUR : CONCILIER COOPÉRATION ET COMPÉTITION

■ Vous aimez les histoires ?

Robinson et Vendredi. Vous êtes Robinson Crusoé, le célèbre personnage perdu sur une île déserte. Jusqu'à présent, vous étiez seul sur votre île déserte. Vous manquez d'eau potable et de nourriture. Quand Robinson apparaît, vous le considérez comme un partenaire ou comme un adversaire ? Ou comme un mélange des deux ? Vous coopérez avec lui ou vous adoptez un comportement, compétitif, opportuniste ? Vous liez votre sort au sien ou pas ?

L'échappée cycliste à deux coureurs. Vous êtes membre d'une échappée de deux cyclistes en passe de finir victorieusement une étape prestigieuse du tour de France si vous arrivez à conserver jusqu'au bout votre avance sur le peloton. Vous rêvez de la victoire d'étape. Comme voyez-vous l'autre cycliste avec lequel vous pédalez ? Comme un partenaire d'échappée ou comme un adversaire en vue de la victoire d'étape ? Il peut vous aider ou vous nuire dans votre quête de victoire ?

Le jeu du frisbee. Vous jouez au frisbee avec un ami. Vous vous appliquez car bien jouer au frisbee revient à mettre l'autre en valeur. Vous travaillez la trajectoire, la force, la vitesse de rotation, le spin de votre lancer mais le but est que le frisbee arrive jusqu'à l'autre joueur, pas que l'engin s'écrase par terre. Alors que vous jouez contre quelqu'un, c'est bizarrement dans votre intérêt que l'autre joueur attrape le frisbee. Un lancer réussi est un lancer qui met le réceptionneur en valeur. En bref, chaque joueur essaie simultanément de briller individuellement (aux dépens de l'autre) et collectivement. Pour être bon, vous avez chacun besoin de l'autre : vous être en situation d'interdépendance. Pour être bon, il faut que l'autre soit bon. Il vous sera presque impossible d'être bon si l'autre joue mal. Inversement, si l'autre excelle, vous améliorez du même coup votre jeu. Paradoxalement, même si vous êtes compétitifs et voulez être le meilleur, vous avez intérêt à ce que l'autre joueur soit bon.

■ Et la négociation dans tout ça ?

Qu'est-ce que ces 3 histoires ont en commun ? Ce sont autant de cas de coopération : ce sont en effet des situations fondamentalement ambivalentes dans lesquelles les acteurs sont à la fois en coopération (ils doivent agir de concert) et en compétition (ils sont en rivalité). À l'instar de la négociation, ce sont des situations dites « mixtes » où l'interlocuteur est à la fois un partenaire et un adversaire, ni tout à fait un ami ni tout à fait un ennemi.

La métaphore du gâteau. Négocier, c'est finalement comme un gâteau. Il y a deux phases. D'abord la confection puis le partage du gâteau. Au stade de la confection, les deux parties ont un intérêt commun : faire en sorte que le gâteau soit le plus gros possible. Au stade du partage du gâteau, les deux parties ont un intérêt divergent : chacun revendique la part la plus grosse du gâteau. Si on se contente de créer de la valeur et de confectionner un gros gâteau, on risque de devoir se contenter de la petite part. Si on se focalise sur la taille de