

Working paper n° 2-2014

Un programme de co-développement de la recherche et de la pédagogie en négociation : Premiers résultats et perspectives de recherche

Joël Sohier*, Arnaud Stimec**, Patrice Cottet*, Sylvie Sohier***

* Maître de conférences en sciences de gestion, REGARDS (Université de Reims Champagne-Ardenne)

** Professeur des Universités en sciences de gestions, REGARDS (Université de Reims Champagne-Ardenne)

*** Psychologue clinicienne

Abstract

Un programme de recherche a été initié à partir de données recueillies lors de formation mettant les participants en situation de négociation avec un réel enjeu (3859 négociations qui ont données lieu à 9221 questionnaires remplis par 1303 négociateurs). L'objet de ce papier est de :

- Présenter le contexte de recueil des données et les capteurs utilisés pour mesurer ;
- Apporter les premiers résultats issus de l'exploitation des données ;
- présenter les apports et perspectives de la recherche pour l'enseignement de la négociation et vice et versa.

Mots clés : négociation, simulation, dyade statistique, profils de négociateur, interaction des comportements

Les working papers d'économie et gestion du laboratoire Regards sont édités après présentation en séminaire et validation par deux relecteurs internes, sous la responsabilité du conseil de laboratoire.



Laboratoire d'Economie et Gestion REGARDS (EA 6292)
Université de Reims
Champagne-Ardenne
UFR de sciences économiques, sociales et de gestion
57B Rue Pierre Taittinger
51096 Reims

Directeur : **Martino Nieddu**

Responsable de l'édition des working papers : **Cyril Hedoin**

**Un programme de co-développement de la recherche et de la pédagogie en négociation :
Premiers résultats et perspectives de recherche**

Joël SOHIER (MC, université de Reims)
Patrice COTTET (MC, université de Reims)
Arnaud STIMEC (Pr, université de Reims)
Sylvie SOHIER (psychologue clinicienne)

La recherche et la formation à la négociation commerciale se heurtent à un ensemble d'obstacles (par exemple Barth et Bobot, 2010 ; Herbst et al., 2011) qui en font une sorte de « parent pauvre » dans l'enseignement supérieur. Le premier point est que recherche et formation sont souvent dissociées. En ce qui concerne la recherche, la négociation commerciale est rarement abordée dans sa globalité : des processus de négociation très concrets qui s'inscrivent dans une politique commerciale d'ensemble. La recherche se concentre sur cette politique d'ensemble inscrites dans le marketing. Cela a des conséquences sur la pédagogie où il est rare d'assister à la coexistence d'une approche fine des processus de négociation et de ceux de la vente. Il s'agit le plus souvent de l'un ou de l'autre séparément.

Un programme de recherche a été initié pour associer pédagogie et recherche dans un marché réaliste de négociation commerciale (Sohier et al., 2011). Pour faire face à certains biais de la simulation pédagogique utilisée à des fins de recherche (Poitras et al., 2013), En parallèle et à l'appui de la démarche pédagogiques, des données sont recueillies avec à ce jour 3859 négociations qui ont données lieu à 9221 questionnaires remplis par 1303 négociateurs. L'objet de cette communication est de :

- présenter le contexte de recueil des données et les capteurs utilisés pour mesurer ;
- partager des premiers résultats issus de l'exploitation des données ;
- présenter les apports et perspectives de la recherche.

1 présentation du contexte du recueil de données

Après avoir brièvement présenté les principes de fonctionnement du dispositif [11] (pour aller plus loin voir Sohier et al., 2011), nous poursuivons par une présentation de l'ensemble des capteurs déployés pour collecter des données [12].

11. l'emporion : création d'un marché

Reprenant le principe de l'emporion, espace réservé à la négociation dans les ports des cités de la Grèce antique (Alain Bresson, 2008), nous avons retenu le principe d'une salle de marché mettant en présence des acteurs qui doivent négocier dans le respect de règles préétablies. Ainsi, nous avons créé un marché permettant une mise en situation réelle de

négociations. Les participants sont répartis par équipe de 2 à 6 selon les effectifs initiaux. Ceux qui sont chez un fournisseur sont en position de vendeurs, ceux placés chez un distributeur occupent la fonction d'acheteur¹. Durant 6 périodes, les acheteurs vont rencontrer les vendeurs pour approvisionner leurs magasins.

Les distributeurs (3 à 6) négocient afin de revendre sur un marché final qui est composé de 17 produits sur 5 marchés différents. Pour chaque période et chaque marché, le volume total d'articles qui seront vendus aux consommateurs, est une donnée connue préalablement. Par contre, la répartition de ces quantités entre les distributeurs se fait principalement en fonction du prix de vente affecté à chaque produit ainsi que de leviers commerciaux complémentaires (Publicité, Publicité sur le Lieu de Vente). Les articles vendus moins chers s'écoulent mieux au détriment des volumes de vente des autres produits. Ainsi, ceux qui obtiennent les meilleures conditions d'achat sont en mesure de vendre moins cher des quantités plus importantes et/ou de commercialiser avec des marges plus élevées. D'où l'importance de la négociation qui est le cœur du jeu.

Au début de chaque période, les participants se réunissent au sein de leur entreprise afin de préparer les négociations. Pendant que les distributeurs élaborent collégalement une stratégie d'achat, les fournisseurs établissent leur liste de prix qui devient la base tarifaire pour toute négociation de la période. Ensuite, l'ensemble des participants se retrouve dans la salle de négociations. Les rencontres se déroulent par dyade et sans communication avec ses collègues d'entreprise, lesquels sont eux-mêmes en négociation. Ainsi, dans la situation où 4 fournisseurs vendent à 4 distributeurs, 16 négociations se déroulent en parallèle. Les participants se retrouvent en même temps en binômes séparés autour des 16 tables.

Chaque négociation commencée se conclut par la signature d'un bon de commande (à blanc le cas échéant) qui est saisi dans l'ordinateur. Les leviers de négociations sont multiples : quantités, remises, frais logistiques, nombre de livraisons, pénalités en cas de non livraison pour cause de rupture, délais de paiement, promotion sur le lieu de vente, publicité TV, engagement à livrer. Une fois toutes les négociations conduites, les acheteurs se réunissent dans leur entreprise afin d'arrêter un prix de vente sur le marché final pour chacun des articles achetés. Ces informations saisies, le logiciel peut répartir les ventes entre les distributeurs, et sortir les comptes de résultats. Les participants se réunissent alors par entreprise pour les analyser et déterminer leurs objectifs pour la période suivante, en prenant

¹ Cette affectation vaut pour toute la durée du jeu (deux à trois jours ou une dizaine de séances de TD). Certains utilisateurs du jeu déroulent deux sessions avec des paramétrages de marché différents ce qui permet aux participants de découvrir les deux fonctions.

en considération les invendus de la période écoulée et les prévisions de vente de la période à venir. Les fournisseurs déterminent leur liste de prix pour la nouvelle période, ... et ainsi de suite jusqu'à la dernière période.

12. une « pailasse » d'expérimentation sur des situations réelles négociations de marché

Les participants sont dans un contexte présentant les caractéristiques réelles de toute négociation. Aussi, la forte implication des participants les amène souvent à tenter de contourner les règlements. Comme pour l'emporion d'Athènes, contournant le cadre strictement dyadique, ils ont des pourparlers dans les couloirs, voire à la cafétéria, afin d'anticiper par des réservations, les tractations qui se dérouleront dans la salle de négociations (deigma).

La divergence d'intérêt que la littérature postule comme une caractéristique inhérente à la négociation, vue comme un processus de résolution de conflit, est obtenue par l'existence d'un véritable enjeu pour les participants. En effet, les bons de commandes saisis comportent des codes « vendeur » et « acheteur » qui permettent d'affecter les résultats quantitatifs de chaque négociation aux négociateurs qui l'ont conduite. Nous pouvons donc opérer une rémunération/notation des négociateurs sur deux plans :

- une partie collective sous la forme d'un intéressement sur le bénéfice de leur entreprise ;
- une partie individuelle par un commissionnement des vendeurs sur leur chiffre d'affaires et pour les acheteurs un pourcentage sur la marge dégagée par leurs achats.

Ceci place les négociateurs dans une position concurrentielle où ils doivent obtenir les meilleures conditions commerciales pour leur entreprise sans omettre leur avantage individuel. Le conflit d'intérêt est donc effectivement présent. Le négociateur recherche un compromis à trois dimensions : l'interlocuteur, son entreprise et son intérêt personnel.

De plus, l'existence d'un marché final simulé oblige à la recherche d'un optimum de négociation qui ne se réduit pas à l'obtention du prix le plus bas : si celui-ci est obtenu par des achats en quantités trop importantes par rapport au marché, cela engendre des invendus et donc un coût de stockage pénalisant pour l'entreprise comme pour le négociateur. A contrario, un approvisionnement insuffisant génère des ruptures de stocks dont le coût est imputé au négociateur. Enfin, une politique de prix trop agressive se répercute sur le bénéfice de l'entreprise.

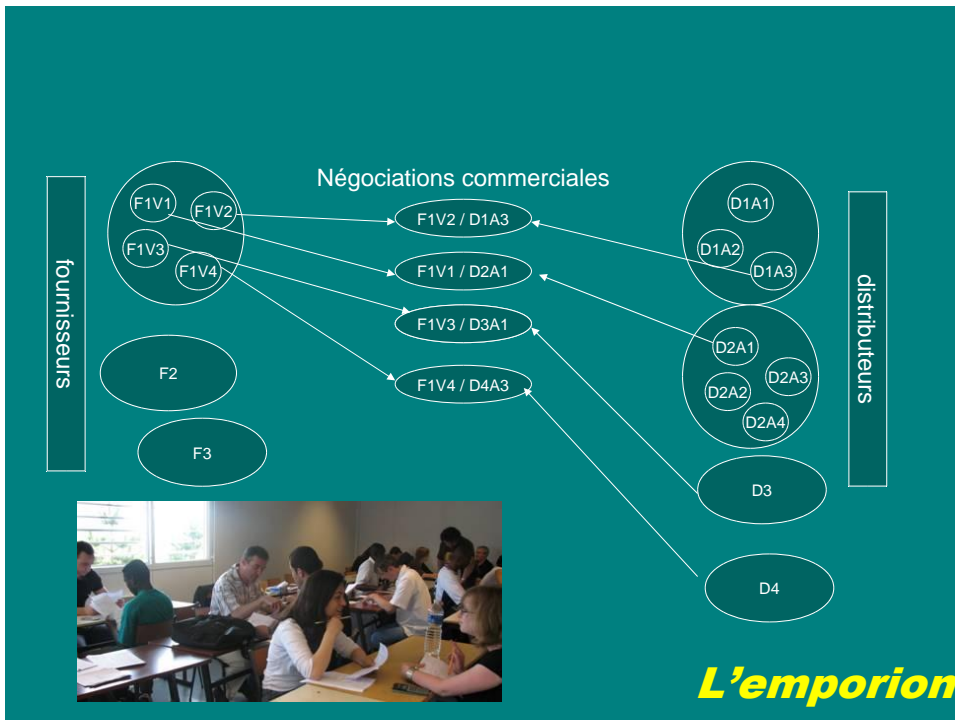
Cette mise en situation présente trois particularités importantes, la première étant la seule présente dans la plupart des simulations :

- le négociateur est intégré dans un groupe d'appartenance qui le mandate. Préalablement à la négociation, il se réunit avec ses collègues afin de déterminer des objectifs à atteindre. Puis il rencontre un interlocuteur qui lui-même arrive avec son propre mandat. Bien évidemment, le compromis qui en ressort ne peut être en adéquation totale avec les deux mandats et chacun devra rendre compte à ses collègues du résultat.
- Le négociateur est placé dans un contexte temporel et spatial d'échange social. Son comportement est contraint par la nécessité de préserver les négociations futures (6 périodes) et par le besoin de maintenir sa réputation à l'intérieur d'un groupe au sein duquel il devra continuer à évoluer après la fin du jeu de négociation.
- La négociation se déroule dans un contexte d'incertitude décisionnelle puisque les négociateurs doivent conclure leurs négociations sans possibilité d'en référer préalablement à leurs collègues. Le négociateur est également dans une position d'incomplétude de l'information puisqu'il ne sait pas ce qui se négocie autour des autres tables de négociation.

Les nécessités de bon déroulement du jeu imposent l'émission de règles de fonctionnement qui limitent la représentation de la réalité du marché. En effet, pour maîtriser la durée d'une période, lorsque la phase de négociation a commencé, les « officiers publics du deigma » doivent veiller au respect du règlement : simultanéité de toutes les négociations qui débutent en même temps, interdiction de consulter ses collègues pendant la négociation, obligation de conclure en un entretien, limitation de la durée de négociation d'une période à une demi-heure maximum.

Cependant, des négociations commerciales, même courtes, portent en germe de façon miniaturisée et non amputée tous les ingrédients de la négociation (Barth et Bobot, 2010), ce qui permet de considérer la salle de marché comme un cadre propice à l'observation de telles négociations. Malgré cette limite, il devient possible de s'approprier les apports de la recherche. La figure 1 synthétise la constitution de la paillasse de l'emporion : des négociateurs placés dans une entreprise d'appartenance rentrent en négociation commerciale pour une durée de 6 périodes :

Fig. 1 : la paillasse



La collecte de questionnaires et d’observations qualitatives a été réalisée lors de 45 séquences de formation. Chaque déroulement du jeu de négociation ayant constitué un marché avec sa dynamique propre, nous appellerons chaque séquence un univers.

12. les capteurs

Reprenant le modèle descriptif de Sawyer et Guetzkow (1965), Jolibert et Velasquez (1989) proposent une version simplifiée et adaptée à un contexte professionnel :

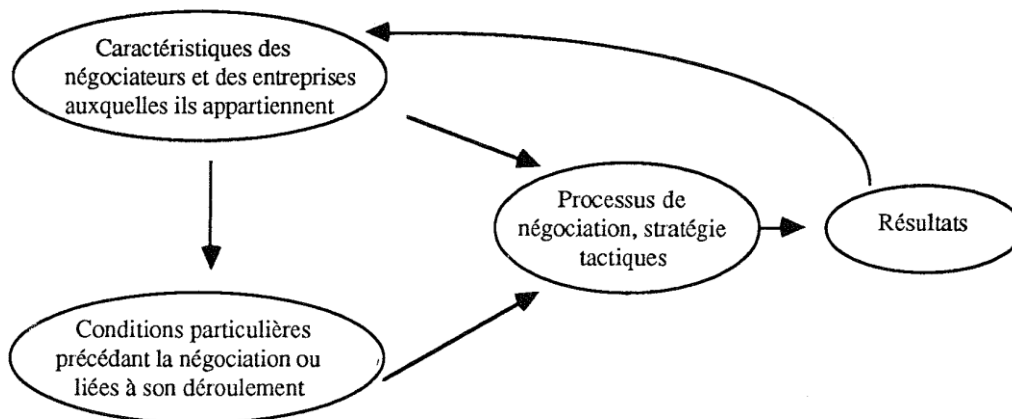


fig.2 : Modèle descriptif de la négociation commerciale

Suivant ce schéma, nous avons positionné des « capteurs » (principalement des questionnaires mais aussi des documents de travail tels que les bons de commande) afin d'appréhender :

- les antécédents
- le processus
- les résultats

Les conditions particulières constituent des dimensions contextuelles (règles, marché) qu'il est possible de manipuler dans le cadre de l'Emporion. La dyade, rencontre entre deux individus, est le produit d'une relation singulière. En ce sens, elle est unique et peut donc être considérée comme une entité. Elle est le produit d'une interaction entre deux négociateurs. Son observation nécessite donc d'appréhender à la fois les caractéristiques des individus et l'interaction qui se déploie.

A/ capter les antécédents à la négociation :

Chaque négociateur arrive avec ses caractéristiques propres qu'il est possible de scinder le profil de l'individu et son groupe d'appartenance.

Le profil personnel est appréhendé par deux questionnaires que nous demandons aux participants de compléter avant le démarrage de la séance de formation :

- **un questionnaire de profil** : Une analyse factorielle sur les 958 répondants nous a permis de réaliser une analyse factorielle sur une batterie de 40 items (échelles de Lickert allant de 1 à 6). Nous avons ainsi dégagé 2 axes orthogonaux qui permettent de qualifier les négociateurs sur deux échelles : l'une allant de conciliant à dominateur (alpha de 0,70 sur 956 questionnaires) et l'autre d'impulsif à analytique (0,75 sur 953 questionnaires).
- **Un questionnaire sur l'anxiété** : les émotions (auteurs) constituent un facteur psychologique important pour appréhender le comportement de négociation. Nous avons en conséquence décidé d'introduire un nouveau capteur en faisant passer le questionnaire d'anxiété de Spielberger. Cette échelle étant par ailleurs largement testée, et opérationnelle, cela nous permet par ailleurs de disposer d'une mesure externe à l'échelle de profil que nous avons construite. Ce capteur étant récent nous ne disposons que de 217 répondants à ce jour.

Le traitement de ces questionnaires de profils nous a permis de dégager quatre profils types :

- **le conciliant impulsif** : individu ayant une faible propension à l'analyse, il ne souhaite pas s'attarder sur une décision.
- **le conciliant analytique** : il ne se place pas en concurrence avec les autres, il attend beaucoup de ce que les autres peuvent lui apporter. Il est plutôt anxieux sur l'échelle de Spielberger et se montre d'une grande prudence.
- **le dominateur impulsif** : il se considère en compétition avec les autres. Sa quête d'efficacité le conduit à préconiser le recours à un leader. il est fonceur et audacieux.
- **le dominateur analytique** : il aime s'imposer tout en étant ouvert et en apportant une grande attention aux opinions des autres.

B/ capter l'interaction des négociateurs

L'interaction des négociateurs est appréhendée par un capteur dyadique. Après chaque négociation, il est demandé à chaque acteur de se rendre sur un ordinateur pour compléter un questionnaire lui permettant d'exprimer en une trentaine d'items (lickert 1 à 6) comment il a perçu la négociation avec son interlocuteur. Nous avons ainsi constitué une base de 3859 dyades qui rejoignent les perceptions des acteurs. Au centre de ces dyades statistiques se trouve une échelle d'appréciation du comportement de négociation (compneg). Nous l'avons élaboré à partir du consensus qui s'établit sur l'analyse de la négociation au travers des attitudes intégratives et distributives. Schurr et Ozanne (1985) partent d'une approche dyadique pour modéliser l'interaction acheteur vendeur. Ils caractérisent le comportement de la dyade à partir de classes d'indicateurs sur le comportement des acteurs coéchangistes. Ils dégagent des témoins du comportement dirigiste (communication sélective d'informations ; usage de propositions sans réciprocité ; nombre moindre de concessions) et des témoins du comportement consensuel (usage du partage d'informations ; communication réciproque de révélations personnelles ; concessions réciproques et harmonieuses). Nous avons constitué une batterie d'items évaluant les attitudes de domination (intransigeance et menace), de persuasion (démonstration, information sélective), de concessions (acceptation des propositions de l'autre), d'échange d'information (sur le marché, sur la stratégie). A ces items, nous avons adjoint un item global de mesure du comportement coopératif, eu égard à l'importance prise dans la littérature par ce concept et afin de pouvoir évaluer la relation de chaque item par rapport à lui

La purification de l'échelle a été conduite avec un souci de parvenir à une parcimonie d'items de façon à rendre possible son insertion dans des questionnaires mesurant de nombreux autres aspects de la négociation. En effet, l'objectif est de disposer d'une échelle qui

permette d'évaluer des relations postulées dans la littérature entre le comportement de négociation et des concepts tels que la confiance, le consensus, l'incertitude, la satisfaction, la structure, ... Pour ce faire, les contraintes de temps et de lassitude nécessitent de limiter au maximum la taille des questionnaires.

Une analyse factorielle nous a conduits à bâtir une échelle de coopération avec 5 items qui mesurent la coopération au travers des attitudes de concessions et de recherche commune de solutions. Un item d'évaluation de l'intransigeance s'adjoignant à l'échelle, nous l'avons intégré à l'échelle qui va ainsi de : comportement intransigeant à comportement coopératif. L'alpha de Cronbach s'élève à 0,84 sur 2657 observations, aussi bien sur les questionnaires complétés par les vendeurs sur le comportement de l'acheteur que sur ceux remplis par les acheteurs sur l'attitude du vendeur.

A cette échelle de comportement et en nous appuyant sur la littérature, nous avons adjoint des mesures de différents facteurs influant sur, ou résultant, de l'interaction des comportements de négociation :

- **la confiance** : nous constatons que les items de l'échelle de confiance de Doney et Canon (1997) viennent s'intégrer dans l'échelle de comportement. Ce résultat confirme la difficulté relevée par Morgan et Hunt (1994) qu'il y a à distinguer les liens entre confiance et comportement. La littérature existante ne parvient en effet pas à opérer une distinction entre les mesures des caractéristiques intrinsèques du vendeur, l'évaluation de l'honnêteté et de la confiance de l'acheteur face au vendeur (Wood et al, 2008). Certains auteurs placent la confiance comme une caractéristique de la relation (Anderson et al., 1987 ; Dwyer et al., 1987 ; Moorman et al., 1992). Nous appréhendons également la confiance par une évaluation de la crédibilité de l'information donnée par le partenaire : confiance en l'honnêteté, confiance en l'expertise.
- **L'échange d'information** : Srivastava et Chakravarti (2009) travaillent sur une liaison entre la communication (attitude du négociateur) et la confiance du partenaire. Cannon et Perreault (1999) quant à eux étudient une liaison entre le partage de l'information et le résultat de la négociation. En perspective d'appréhender ces deux versants, deux mesurent la divulgation d'information sur le marché et un troisième apprécie les informations données sur la stratégie. Relevons que l'analyse des relations de ces items avec les profils de négociateurs justifient de distinguer ces deux types d'information. Ainsi, nous nous apercevons que le vendeur au profil dominateur tend à divulguer plus d'information sur sa stratégie.

- **La satisfaction** : Nous mesurons la satisfaction au travers de quatre items qui appréhendent la satisfaction : quant à l'atteinte des objectifs assignés (sat1), quant à sa performance personnelle (sat2), quant à la rencontre (sat3), ainsi que la satisfaction supputée du groupe d'appartenance (sat4). Ces quatre items sont fortement liés ($\alpha=0,9039$), ce qui nous permet suivant les analyses de les interpréter comme une mesure de la satisfaction globale.
- **L'incertitude** : quatre items permettent au négociateur de donner des indications sur son degré d'incertitude quant à son niveau d'information pour pouvoir décider (inc1), sur les éléments nouveaux accroissant l'incertitude (inc2), sur l'acceptabilité des propositions de l'interlocuteur (inc3) et enfin sur le besoin ressenti de consulter les collègues de l'entreprise (inc4). L'alpha s'établit à 0,67 chez les vendeurs et 0,72 chez les acheteurs.
- **Le mandat** : la littérature faisant beaucoup référence au concept de mandat, une attention particulière sera à porter sur ce point. Les approches expérimentales suggèrent que plus la marge de manœuvre du négociateur est importante, plus la négociation est intégrative (Hermann et Kogan, 1968, Carnevale et al, 1981). Nous demandons à chaque négociateur d'apprécier le degré de précision des objectifs pris avec ses collègues (2 items, alpha de 0,75 sur 846 questionnaires) et le réalisme de ceux-ci (3 items, alpha de 0.66 sur 1356 questionnaires). Relevons que le profil du négociateur se répercute sur cette appréciation : l'analytique a tendance à considérer que les objectifs étaient trop ambitieux.
- **Les émotions** : la recherche en négociation souligne actuellement l'importance de la prise en compte des états affectifs dans les processus de négociation.. Partant des travaux de (Lichtlé et Plichon, 2005), nous avons construit une échelle en 5 items (3 items pour apprécier la nervosité et 2 items pour le sentiment d'oppression). Nous obtenons un alpha à 0,827 sur 404 observations.

Fig 3 : un capteur dyadique



C/ capter les résultats de la négociation

L'emporion permet d'affecter à chaque dyade les caractéristiques du bon de commande qui a été signé entre les parties :

- le Chiffre d'affaires traité,
- les remises accordées et obtenues,
- les promotions sur le lieu de vente : les négociateurs peuvent doper les ventes sur le marché final en s'accordant sur une PLV financée par le vendeur,
- Les conditions logistiques négociées : prise en charge, nombre de livraisons, pénalité pour rupture,
- Les délais de paiements négociés.

Le traitement de ces données dégage des indicateurs permettant d'approcher la performance du négociateur. Nous avons ainsi élaboré deux indicateurs de rentabilité : la marge nette dégagée par le vendeur et le résultat dégagé par le distributeur à partir du bon de commande négocié. Ce dernier indicateur permet d'appréhender les coûts engendrés par des achats trop faibles (coûts de rupture) ou trop importants (coûts de stockage).

La recherche d'un indicateur unique, nous a conduit à calculer le taux de marque du vendeur ($CA \text{ net d'avantages commerciaux} / \text{prix d'achat des marchandises vendues}$). Ainsi, un taux de marque élevé exprime un bon résultat de vendeur ; faible, il atteste d'une bonne performance de l'acheteur.

9221 questionnaires (1503 questionnaires de profils complétés avant la mise en situation de négociation, et 7718 questionnaires remplis après chaque négociation) ont ainsi permis de constituer à ce jour 3859 dyades statistiques comportant :

- Le profil du vendeur
- Le profil de l'acheteur
- Les attitudes du vendeur perçues par l'acheteur
- Les attitudes de l'acheteur perçues par le vendeur
- Les ressentis du vendeur suite à la négociation
- Les ressentis de l'acheteur suite à la négociation
- Les résultats de la négociation.

Deux acteurs arrivent avec leurs caractéristiques propres et rentrent dans un processus interactif aboutissant à un résultat. Il convient de bien distinguer trois niveaux de variables captées à différentes phases:

- **avant le démarrage de la formation** : auto-perception des profils des acteurs (échelles conciliant – dominateur, impulsif – analytique, anxiété de Spielberger)
- **pendant le déroulement des interrelations de l'emporion** : perception croisée des attitudes (divulgence d'informations, concessions, menaces, ...), et ressentis (confiance, incertitude, émotions, ...) **le résultat des négociations** : l'enregistrement des bons de commande signés entre les négociateurs est affecté à chaque dyade et au compte individuel de chaque négociateur.

-

2. bilan et perspectives

Nous présentons dans cette partie des résultats relatifs aux profils de négociations et aux comportements de coopération ou de compétition [21] puis nous proposons des perspectives de recherche [22].

21. des premiers résultats

Les capteurs de l'emporion permettent d'explorer deux grandes catégories d'hypothèses

- l'influence des profils de négociateurs sur les ressentis et les attitudes
- l'influence de l'interaction des comportements sur les ressentis et sur les résultats

L'objet de cet article étant de présenter les potentialités du mode de recueil dyadique dans le cadre de l'emporion, nous nous contenterons d'illustrer ces trois catégories d'hypothèse.

A/ l'influence des profils de négociateurs sur les ressentis et les attitudes

Partant des profils de négociateurs identifiés par les questionnaires ante (voir capteurs ci-dessus), nous avons profilé les dyades. Le vendeur conciliant analytique peut en effet

rencontrer un acheteur qui peut être conciliant impulsif, conciliant analytique, dominateur impulsif ou dominateur analytique. Le croisement des profils des vendeurs avec ceux des acheteurs permet ainsi de constituer 16 types de dyades possibles.

Nous avons ainsi voulu tester l’hypothèse que l’interaction des profils avait une influence sur la relation dyadique de confiance à l’intérieur de la dyade. Des Anovas réalisées sur 2510 dyades permettent de corroborer cette hypothèse avec des significativités toutes au delà de 0,001. Partant de ce constat, nous avons pu opérer une analyse descriptive détaillée afin de déterminer les niveaux de confiance interne aux différents types de dyade. Le tableau visualise les écarts à la moyenne des échelles de confiance : +++ signifie un haut niveau de confiance.

tableau 1 : confiance et interaction des profils de négociateurs					
confiance du vendeur	crédibilité de l'information de l'acheteur	Profils		confiance de l'acheteur	crédibilité de l'information du vendeur
		du vendeur	de l'acheteur		
		conciliant impulsif avec conciliant impulsif			+
++	+	conciliant impulsif avec conciliant analytique		+++	+++
---	---	conciliant impulsif avec dominateur impulsif		--	
		conciliant impulsif avec dominateur analytique			
++	++	conciliant analytique avec conciliant impulsif		-	
+++	++	conciliant analytique avec conciliant analytique		++	++
		conciliant analytique avec dominateur impulsif			
+++	++	conciliant analytique avec dominateur analytique			+
--	-	dominateur impulsif avec conciliant impulsif		+	
		dominateur impulsif avec conciliant analytique			-
---	--	dominateur impulsif avec dominateur impulsif		--	--
		dominateur impulsif avec dominateur analytique		--	-
	+	dominateur analytique avec conciliant impulsif			-
		dominateur analytique avec conciliant analytique		++	++
++	-	dominateur analytique avec dominateur impulsif			--
+		dominateur analytique avec dominateur analytique		-	

Ce travail permet ainsi de montrer que :

- Le négociateur (acheteur comme vendeur) conciliant analytique tend à accorder sa confiance à son interlocuteur sauf lorsque ce dernier est dominateur impulsif. Ce constat met d’ailleurs en lumière que l’impulsivité d’un négociateur est un facteur de

diminution de la confiance qu'il inspire, constat renforcé lorsque cette impulsivité est doublée d'un caractère fortement dominateur.

- les dyades formées avec des négociateurs conciliant analytiques tendent à fonctionner sur un mode de confiance réciproque alors que les dyades où les deux négociateurs sont dominateurs impulsifs sont caractérisées par un niveau de confiance faible de la part des deux parties en présence.

Une investigation approfondie de la relation de confiance, nécessitera d'aller plus en détail en explorant la confiance dans ses différentes dimensions en terme de confiance en la bienveillance, confiance en l'expertise de l'interlocuteur. Autant de dimensions contenues dans les items de la base de données.

B/ l'influence de l'interaction des comportements sur les ressentis et sur les résultats

Lors de l'exploitation de l'échelle d'appréciation du comportement de négociation, nous avons envisagé la performance des négociateurs au regard de l'interaction des comportements. Des Anovas significatives ont été réalisées sur 3527 dyades (voir tableau 2).

Tableau 2 : le dilemme du prisonnier revisité		
	vendeurs	
acheteurs	intransigeant	coopératif
intransigeant	vendeur : 0,85	vendeur : 0,92
	acheteur : 0,95	acheteur : 1,18
coopératif	vendeur : 1,03	vendeur : 1,10
	acheteur : 0,96	acheteur : 1,09

Il est intéressant de retrouver une structure voisine de celle du dilemme du prisonnier. La coopération mutuelle fait apparaître une espérance de gain global supérieur (+18,6%) alors que l'intransigeance réciproque engendre une situation perdant / perdant. Il y a toutefois une différence de taille. Là où le dilemme du prisonnier est un cadre construit qui crée un « jeu », il s'agit dans notre cas du fruit des interactions. A l'exception des modes d'incitation et de rémunération des commerciaux (présentés plus haut), le scénario et les contraintes sont aussi neutres que possible à ce niveau.

La poursuite de l'analyse peut conduire à affirmer que, toutes choses égales par ailleurs, le vendeur a intérêt à être coopératif (car 0,92 est préférable à 0,85 et 1,10 est préférable à 1,03) et l'acheteur à être intransigeant (car cela ne change presque rien lorsque le vendeur est intransigeant, mais le gain est fort si le vendeur est coopératif). L'analyse s'affine si on

considère que les individus ne sont pas pris dans la formulation d'un jeu avec des choix limités et des incitations orientées, comme dans le dilemme du prisonnier, mais sont en interaction. Or, l'intransigeance et la coopération peuvent être analysées sous l'angle de la contagion (escalade conflictuelle ou spirale de relation positive) et de la réciprocité (en particulier pour la coopération). Etre intransigeant en maintenant l'autre partie dans une position de coopération (tactique possible de l'acheteur), n'est possible que jusqu'à un certain point. Si le vendeur perd l'espoir d'une relation profitable il risque de basculer vers l'intransigeance. En outre, l'acheteur peut se laisser aller à la coopération du fait de son profil, de ses préférences (vision à long terme) ou de sa réactivité au comportement de la partie adverse. Nous poursuivons actuellement l'analyse facteurs en jeu. Ces résultats, en cours d'investigation, seront présentés lors de la conférence.

Nous avons poussé l'analyse en envisageant le coefficient multiplicateur du vendeur comme indicateur de performance. Ce coefficient est égal au chiffre d'affaires net d'avantages commerciaux divisé par le coût d'achat du vendeur. Pour l'ensemble de nos dyades, sa moyenne s'établit à 1,52. Dans le tableau 3, un coefficient supérieur exprime un avantage au vendeur qui a réussi à prendre un taux de marque élevé. Inversement, s'il est inférieur la balance penche en faveur de l'acheteur.

Tableau 3 : comportements dyadiques et taux de marque du vendeur		
	Vendeurs	
acheteurs	intransigeant	coopératif
intransigeant	1,53	1,44
coopératif	1,56	1,52

Nous pouvons constater que la coopération mutuelle, tout comme l'intransigeance réciproque, conduisent à une performance moyenne (un équilibre au niveau de l'axe du jeu à somme nulle) pour les deux parties en présence. Nous relèverons cependant que l'intransigeance réciproque est caractérisée par un niveau de CA plus faible ce qui en fait une négociation moyenne du point de vue du coefficient multiplicateur mais perdant / perdant du point de vue de l'ensemble de la transaction. Enfin, l'intransigeance face à la coopération

apporte un gain significativement supérieur lorsque le partenaire de négociation est coopératif. Ceci qui confirme le constat exprimé dans le tableau 2.

Par ces tableaux, le dilemme du prisonnier trouve une réalité dans le cadre de négociations commerciales : la coopération mutuelle est supérieure si nous la prenons du point de vue de l'intérêt macro de la dyade. Cependant, si nous considérons la négociation comme la quête d'avantages de la part de son interlocuteur, et vice et versa, nous montrons que l'acheteur a intérêt à une intransigeance modérée. Ce constat vaut pour autant qu'il soit en situation de pouvoir tenir ce comportement et que des considérations de long-terme ne viennent pas inciter à des comportements loyaux. Cette dimension de long-terme est d'ailleurs fort présente dans notre protocole de recueil de données, puisque nous constatons que le déroulement de la dernière période donne lieu à des comportements nettement opportunistes, les acteurs de l'emporion sachant alors qu'ils ne se rencontreront plus.

22. voies de recherche

L'objet de cette présentation est de montrer les potentialités en recherche apportées par l'emporion comme contexte au recueil de données dyadiques sur la négociation. Nous avons seulement ébauché quelques pistes que nous explorons. Chacune d'elles doit être considérée comme une voie potentielle.

En fait, l'Emporion constitue un cadre d'investigation sur la négociation. Grâce aux multiples capteurs que nous avons placés sur les 3859 négociations investiguées, il devient possible de tester des relations admises dans la littérature comme d'envisager de nouvelles hypothèses afin d'affiner notre compréhension.

Les grandes catégories de liaisons que nous venons de présenter, nous ouvrent à un travail de recherche appuyé sur une base statistique afin d'approfondir des concepts comme : les profils de négociateurs, la confiance, l'incertitude, le comportement, satisfaction, ... Cet approfondissement sera réalisé en reliant ces concepts entre eux et en analysant les répercussions sur les résultats de la négociation. En complément de ces grandes catégories de liaisons que nous venons d'illustrer, nous pouvons d'ores et déjà envisager deux champs d'investigation :

- **genre et négociation** : il existe de nombreux travaux sur la question du genre en négociation. Nous disposons d'une base statistique composée de 649 hommes et 635 femmes ayant conduit 3859 négociations. Constatant un écart significatif sur son échelle entre les hommes et les femmes, Spielberger est amené à distinguer deux normes d'interprétations. Nous retrouvons cet écart et constatons par ailleurs des

différences importantes sur l'ensemble de nos capteurs. Ceci nous ouvre toute une voie de recherche afin d'introduire les dimensions de sexe et de genre dans le profil des négociateurs.

- **le rôle dans la négociation commerciale** : Suivant que l'acteur est en position de vendeur ou d'acheteur, il percevra et sera perçu différemment. Ainsi, nous constatons ainsi sur 3718 dyades que l'information est une source d'accroissement significatif de l'incertitude pour le vendeur ce qui n'est pas le cas pour l'acheteur ; nous observons de même que la précision du mandat du négociateur est un réducteur d'incertitude beaucoup plus fort chez l'acheteur que pour le vendeur... Ces constats nous ouvrent tout un champ de recherche visant à identifier les particularités spécifiques de chacun des rôles de vendeur et d'acheteur.
- **Groupe d'appartenance et négociation** : le participant est affecté dans une entreprise pour le compte de laquelle il négocie. Le négociateur est donc sous l'influence de ce groupe d'appartenance, de sa composition (profils de ses membres), de son mode de fonctionnement (cohésion), de son mode de gestion (type de mandat). L'Emporion permet l'observation du fonctionnement des équipes. Des observations qualitatives ont déjà été réalisées, une typologie de la composition du groupe a été opérée. Ces travaux initient à des travaux à venir sur la cohésion du groupe et sur les liaisons entre groupe d'appartenance et processus et climat de négociation.

L'Emporion permet le développement du nombre de dyades statistiques. Cet apport nous permet :

- **un affinement plus grand des analyses** : l'approche dyadique est gourmande en observations. En effet, nous avons vu qu'elle ouvre à la possibilité d'analyser des combinaisons vendeur/acheteur : combinaisons de profils ; combinaisons d'attitudes. Ce faisant nous démultiplions les classes analysées aboutissant rapidement à des effectifs plus faibles. Ainsi, si nous voulons combiner le sexe du négociateur avec son profil, nous aboutissons à 2 fois 4 profils pour chaque négociateur ce qui conduit alors à 64 types de dyades. L'augmentation du nombre d'observations permettra d'accroître les populations statistiques à l'intérieur de chaque classe, rendant ainsi possible des analyses fines sur les interrelations entre variables qui y prévalent.
- **Une typologie des univers** : nous avons réalisé une analyse factorielle sur les variables comportementales des 45 univers en notre possession. Ceci permet de qualifier le climat général de chaque univers. Nous avons ainsi distingué des univers marqués par un climat d'intransigeance et de défiance, d'autres par une coopération mutuelle et

enfin ceux caractérisés par la confiance mutuelle. Une telle typologie ouvre à un champ d'investigations. Nous sommes en mesure d'ores et déjà de montrer que le climat ambiant de l'univers découle pour une part de la proportion d'hommes et de femmes, de la proportion des différents profils d'individus. La démultiplication des univers permettra de développer une typologie fine des différents marchés et d'en analyser les répercussions sur les interactions entre les négociateurs.

Il y a un grand intérêt à pouvoir répéter des expériences afin de confirmer les résultats obtenus sur des univers différents. Cela permet également de faire bouger un seul paramètre et d'analyser les répercussions qui s'ensuivent. Nous pouvons créer des contextes nouveaux propres à permettre de tester des hypothèses :

- Nous pouvons paramétrer des marchés de crises ou des marchés d'abondance et analyser la répercussion sur le déroulement des négociations. Nous créons ainsi des situations de déséquilibres du pouvoir en donnant aux magasins des besoins supérieurs aux quantités que les fournisseurs ont prévues de vendre.
- Faire évoluer la notation des participants. Nous pouvons augmenter l'enjeu « note » pour analyser la répercussion sur le comportement des participants. Nous pouvons accroître (ou diminuer) la part de la note collective dans la note finale pour en évaluer l'impact sur l'opportunisme individuel.
- Le jeu permet de créer des accidents de marchés qui modifient le réel par rapport aux prévisions de vente données au départ. Nous pouvons créer une situation d'incertitude décisionnelle où l'acteur doit se déterminer dans un contexte différent de ce qui était prévu.
- Nous pouvons relâcher la contrainte d'une négociation à 2 et laisser certaines négociations se tenir avec 2 face à 1. Ceci peut permettre de tester si effectivement deux contre un seront plus performants au détriment du un comme le postule Dwyer (1984).

Il convient de préciser que le cadre de l'Emporion nous permet d'analyser l'ensemble des points que nous avons évoqués, sur un nombre suffisamment grand d'observations pour dépasser le stade de l'étude de cas et mesurer la significativité des variations. Cet accroissement des recueils de données est enfin rendu possible par l'utilisation du jeu de simulation dans différents établissements. Pour une part, les collègues utilisateurs du jeu concourent à nos travaux en nous communiquant de nouvelles données collectées à l'occasion de leurs animations. Ils ont également la possibilité d'utiliser la paillasse pour investiguer des domaines qui les motivent. La constitution d'un réseau d'utilisateurs collecteurs de données

peut accroître considérablement le recueil et permettre de tester rapidement des hypothèses par un recueil de données.

Nous cherchons également à développer les observations auprès de professionnels qui demeurent largement sous représentés dans nos données. Même si Moore et Murnighan (1999) relèvent que les travaux de recherche montrent que les démarches des professionnels ne diffèrent pas fondamentalement de celles des novices. Cet élargissement du terrain de recherche ne pourra que concourir à affiner nos analyses et à améliorer la fiabilité des résultats.

Conclusion

La négociation est explorée par des chercheurs de disciplines diverses : psychologie, sociologie, économie, gestion du personnel, stratégie, marketing. En fait, il y a grande complémentarité de ces différents travaux et un travail de recherche nécessite d'aller puiser les apports des travaux de ces disciplines variées.

Dans le même temps, nous trouvons une unité de vue transdisciplinaire pour considérer une limite importante au développement de la recherche dans la difficulté à pouvoir travailler sur la base d'observations et de données issues de situation réelle de négociation. Le programme de recherche que nous lançons, s'appuie sur un laboratoire d'analyse de la négociation où les participants sont mis en situation d'avoir à négocier. Nous disposons ainsi d'un terrain propice au recueil de données et à l'observation qualitative.

Sans nier la limite réelle de négociations principalement conduites par des étudiants, nous noterons que la négociation fait partie de la vie quotidienne. Elle n'est pas que l'activité de négociateurs expérimentés. Enfin, les travaux de recherche montrent que les démarches des professionnels ne diffèrent pas fondamentalement de celles des novices (Moore et Murnighan, 1999). Cependant, des voies de recherches ultérieures sont envisagées. Elles consistent à s'appuyer sur les résultats des recherches conduites dans le contexte de l'emporion pour opérer des travaux en milieux professionnels.

Bibliographie :

Anderson E., Lodish L. et Weitz B.A. (1987), Resource allocation behaviour in conventional channels, *Journal of Marketing Research*, 24, 2, 85-97.

Barth I. et Bobot L. (2010), Penser la négociation commerciale, *Négociations*, 1, 13.

- Bresson A. (2008), *L'économie de la Grèce des cités*, tome 2, les espaces de l'échange, Paris, Armand Collin.
- Cannon J. P. et Perreault W.D. Jr. (1999), Buyer-seller relationships in business markets, *Journal of Marketing Research*, 36, 4, 439-460
- Carnevale P.J.D., Pruitt D.G. et Seilheimer S.D. (1981), Looking and competing: accountability and visual access in integrative bargaining, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1, 111-120.
- Doney P.M. et Cannon J.P. (1997), An examination of the nature of buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 35-51
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 3, 11-27.
- Dwyer, F. R. (1984), Are two better than one? Bargaining behavior and outcomes in an asymmetrical power relationship, *Journal of Consumer Research*, 11, 3, 680-683.
- Herbst U., Voeth M. et Meister C. (2011), What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research ? A status quo analysis, *Industrial Marketing Management*, vol.40.
- Hermann M.G. et Kogan N. (1977), *Effects of negotiators' personalities on negotiation Behavior*, in *Negotiations: Social Psychological Perspectives*, Londres, Sage.
- Jolibert A. et Velasquez M. (1989), La négociation commerciale, cadre théorique et synthèse, *Recherche et Applications Marketing*, 4, 4, 51-70.
- Lichtlé M-C, et Plichon V. (2005), La diversité des états affectifs dans un point de vente, *Décisions Marketing*, 39, 3, 33-42.
- Moore D.A. et Murnighan J.K. (1999), Alternative models of the future of negotiation research, *Negotiation Journal*, 347-353.
- Moorman C., Zaltman G. et Rohit D. (1992), Relationships between providers and users of market research : the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan R., et Hunt S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Poitras J., Stimec A. et Hill K. (2013), On Teaching : Fostering Student Engagement in Negotiation Role-Plays, *Negotiation Journal*, vol.29-4.
- Sawyer J. et Guetzkow H. (1965), Bargaining and negotiation in international relations. In *International behaviour: A social-psychological analysis*, edited by H. Kelman. New- York: Holt, Rinehart, and Winston.

- Schurr P.H. et Ozanne J.L. (1985), Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness," *Journal of Consumer Research*, 11, 3, 939-53.
- Sohier J., Cottet P., Mbengue A. et Sohier S. (2011), La simulation d'un marché comme outil pédagogique et de recherche en négociation, *Négociations*, 2011/2.
- Srivastava J. et Chakravarti D. (2009), Channel negotiations with information asymmetries: contingent influences of communication and trustworthiness reputations, *Journal of Marketing Research*, 46, 3, 557-572.
- Wood, A., Boles, J. S. et Babin, B. (2008). The formation of buyer's trust of the seller in an initial sales encounter, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 1, 27-39.