Cahiers de Psychologie Politique

N° 19 | 2011
L'inconscient collectif Août 2011

L’approche cognitive de la négociation

Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD

Édition électronique :
URL : https://cpp.numerev.com/articles/revue-19/1513-l-approche-cognitive-de-la-negociation
DOI : numerev_673
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 24/08/2011

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : RADTCHENKO-DRAILLARD, S. (2011) L’approche cognitive de la négociation. *Cahiers de Psychologie Politique*, (19). https://doi.org/10.34745/numerev_673

L’article analyse l’interdépendance entre deux ou plusieurs négociateurs qui détermine le processus de la résolution des problèmes dans la négociation. Les argumentations essentielles déployées par les négociateurs dans leur processus dynamique de la pensée au moment de la résolution des problèmes comportent une recherche de l’intérêt individuel et collectif. Durant ce processus les différentes mobiles de l’action individuelle, les différentes raisons influencent les négociateurs de proposer telle ou telle solution face à un problème donné. L’objectif de cet article est également d’analyser le rôle de la personnalité des négociateurs, l’impact des styles cognitifs, de la motivation intrinsèque et extrinsèque et des stratégies de la prise de décision sur leur comportement et leur performance. Cependant, le processus de décision des négociateurs se déroule dans les conditions difficiles (imperfection de l’information, conflits de valeurs, intérêts divergents, risque), il est souvent flou, incertain, chaotique, n’excluant pas les surprises et les rebondissements. En conséquence, le processus de la résolution des problèmes pourrait être également influencé par le comportement irrationnel et des manipulations qui utilisent les négociateurs sous l’influence des biais cognitifs et des suppositions, qui affectent leur raisonnement dans la recherche de la solution la plus avantageuse pour eux. Enfin, je chercherai à monter que la prise de décision dépend principalement de l’analyse logique du problème, de la construction de la perception objective et raisonnée et d’une relation de confiance entre partie qui sont nécessaires pour la réalisation d’un accord mutuel durant le processus de négociation.

The cognitive approach of the negotiation

This article analysis a the interdependence between two (or more) negotiator’s determines the processes of the during problem solving in the negotiation. The negotiator essential argumentations during their dynamic thought process during problem solvinga search for individual and collective interest. With this processes, negotiators have the tools to come to clear judgments and creative, creative and acceptable solutions, influencing the strategic choice of one'sbargaining negotiator’s. The point is to be able to think with a common concept the negotiator’s different reasons to defend a particular solution. This article examines the role of personality and influence of style of creative, intrinsic and extrinsic motivation, self-regulation, the strategic choice, in behaviour performance during the negotiation. Meanwhile, the decision process of negotiator’s is influenced by the difficult conditions (imperfection of information, conflict of values, divergent interests, risk) is blurred, uncertain, chaotic, and does not exclude surprise and unexpected developments. However, their processes of the during problem solving is influenced by of the irrational behaviour and the manipulation of ten thousand executives and student negotiators check their personal cognitive biases and assumptions in order to reach the best agreements possible. Finally, I will try to demonstrate that the fulfilment of the resolution of the problem solving depends on the logic analysis of the problem solving, the building of the construction of the objective and rationality perception and a trust relationship between

the parties, during the negotiation which are show to influence the mutual agreement.

Mots-clés :

Introduction

La négociation est un processus dynamique de la résolution des problèmes entre négociateurs, ayant des buts et objectifs souvent opposés, durant le processus d'interdépendance. Partant de l'objectif essentiel est d'analyser des situations formalisées dans lesquelles des négociateurs ont à prendre des décisions rationnelles pour obtenir un résultat qui dépend essentiellement du choix de leur stratégie dans le processus d'interdépendance et des décisions de leur adversaires, les théoriciens en psychologie et en négociation ont construit leurs modèles théoriques. Ils montrent que des facteurs comme la personnalité, les motivations, les sentiments, les émotions affectent souvent la prise de décision et le résultat des négociations. Ces études ont permis d'importants résultats, notamment pour mettre en lumière les biais cognitifs qui limitent la rationalité des négociateurs dans la prise de décision. L'étude du conflit entre négociateurs dans le processus d'interdépendance, ainsi que des modes de sa résolution demeure une source essentielle à l'avancement des théories et des méthodes de négociation. Cependant, ces études, sans doute très valorisantes, mais certaines parmi elles sont encore peu connues, ne définissent pas les termes aux mêmes le processus de la prise de décision et l'impact des composantes cognitives ou des facteurs conatifs, qui interviennent dans le déroulement de la négociation. Le but de cet article est de décrire exhaustivement, à travers l'analyse de nombreuses études, le processus de la prise de décision afin de comprendre et d'évaluer sa détermination du résultat (analyse descriptive) ou, encore, d'interpréter et d'améliorer l'efficacité du négociateur, en expliquant des erreurs les plus observées dans la négociation (analyse prescriptive). L'article comporte trois parties : la première se réfère à l'analyse de la rationalité des négociateurs dans le traitement de l'information, du déroulement de la pensée dans l'élaboration des solutions et de la compréhension des problèmes à résoudre ; la seconde fait référence à l'importance des facteurs conatifs dans l'élaboration des propositions et l'aboutissement d'un accord entre négociateurs ; enfin, la dernière décrit les particularités de la perception subjective, du traitement de l'information, de la formation du jugement, des actions parfois irrationnels des négociateurs dans certaines circonstances (situations nouvelles, complexes, contradictoires, etc.) de la négociation.

1. Le processus de résolution des problemes et l’élaboration des solutions durant la négociation

Les sciences cognitives (psychologie, philosophie, neurosciences, linguistique, anthropologie, informatique, etc.) considèrent l’esprit humain comme un système de connaissances et de traitement de l’information, en interaction constante avec l’environnement. Plusieurs auteurs ont pris appui sur les sciences cognitives pour expliciter toute négociation.

Ainsi, des concepts comme la capacité cognitive, la clarté de la perception, la présentation de l’information vont affecter respectivement : la compréhension des intérêts de l’autre, l’adoption de stratégies de négociation, du résultat, l’évitement ou non du risque, les concessions faites, la réalisation ou non du profit. (Bazerman et Neale, 1993 ; Carnevale, 2006 ; Pruitt, 1992 ; Thompson, 2006 et d’autres). La plupart des théories de la prise de décision dans la négociation se placent autour du concept de rationalité. De point de vue de Simon (1982) cette rationalité est limitée parce qu'elle permet aller au-delà des premières impressions et des idées préconçues, mais en affirmant que, d’une part, les situations complexes de la prise de décision ne possèdent toujours pas une solution optimale et d’autre part, elles n’offrent nécessairement pas au décideur les conditions nécessaires d’atteindre cet optimum qui existe. A cet effet, Simon (1982),dans sa théorie de la rationalité limitée, explique que de nombreux problèmes de la prise de décision sont surmontés grâce à des heuristiques de raisonnement, qui permettent d’élaborer des décisions satisfaisantes, au regard de la multitude des critères à satisfaire. Dans le cadre de ce concept Simon (1991) estime plus tard que l’individu est contraint, dans son processus de prise de décision, par un ensemble de facteurs et notamment par :1) l’imperfection de l’information 2) les limites de ses capacités cognitives, 3) l’impact des sentiments et des émotions et l’analyse subjective de la situation ou des faits. Selon Simon (1991) plutôt que de rechercher le choix optimal, les gens recherchent en un premier temps un sous-ensemble de solutions (parmi l’ensemble des solutions possibles) qui leur paraît satisfaisant et ils sélectionnent quelques solutions sans faire l’analyse de l’ensemble des solutions possibles. De plus, considère-t-il, s’il n’y a pas concordance entre les gains espérés et le sous- ensemble des actions activées alors les individus rechercheront d’autres types d’action possibles et le choix est effectué à partir d’un niveau d’aspiration. Ce niveau d’aspiration peut changer en fonction de la difficulté à trouver des solutions alternatives : s’il est aisé de trouver des solutions alternatives satisfaisantes, le niveau d’aspiration monte, s’il est difficile de trouver des solutions alternatives satisfaisantes, le niveau d’aspiration baisse. Cette orientation permet d’appréhender les conditions de l’activité de la négociation qui offrent, de fait une place importante à l’interprétation de ces processus cognitifs. Par exemple, Kanfer, Chen, et Pritchard (2008) prennent appui sur le concept de rationalité limitée pour tenter de sortir d’une impasse et pouvoir trouver une solution aboutissant à un accord. Pekar Lempereur et Colson (2004) analysent la rationalité

limitée dans le sens processuel en y intégrant les compétences psychologiques des parties en présence et ainsi leurs émotions. Selon eux, elle accompagne toutes les étapes du processus de négociation et évolue en fonction des étapes. De plus, durant la négociation les adversaires émettent l'information et la reçoivent différemment. A cette occasion les travaux sur la formation des impressions des personnes au moment de la prise de décision apportent les éléments complémentaires à l'analyse cognitive de la négociation. Précisément, on s'intéresse ici, aux études des psychologues sociaux, tels que : sur la formation de l'impression d'Asch (1952) avec les effets de primauté et de centralité, l'élaboration de stratégie de traitement « *bottom up* » avec la juxtaposition d'éléments d'Anderson(1981), sur la contradiction et la mémoire des personnes dans le traitement de l'information de Fiske et Neuberg(1990), l'impact de l'accessibilité des constructs de Higgins, Pholes et Jones(1977), sur les inférences des traits de personnalité de Winter, Uleman et Cunniff (1985) , sur le paradigme d'amorçage de Srull et Wyer (1979), etc. Je tiens de préciser que les travaux cités ci-dessus étaient analysés dans le cadre de nombreuses études sur les facteurs cognitifsqui contribuent à la formation du jugement et à l'analyse du traitement de l'information des négociateurs durant le processus de la résolution des problème. (Bazerman, Levicki, Sheppard, 1991 ; Neale, Northcraft, 1991 ; Aquilar et Galluccio, 2008, etc.).

L'analyse de la pensée des personnes occupe une place importante dans les études consacrées au processus de la résolution des problèmes. Il faut noter que la plupart de recherches sur la pensée et du processus de la prise de décision se basent principalement autour des théories globales suivantes : 1)le modèle classique de Wallas (1926) avec les quatre étapes de résolution de problèmes : a) la préparation, qui nécessite une analyse préliminaire, afin de définir et de poser le problème ; b)la phase d'incubation au cours de laquelle il n'a pas de travail conscient sur le problème et on pense de nombreuses associations d'idées ; c)la phase d'illumination, qui se définit par un « flash » et une illumination soudaine ou par une émergence d'idée ; d)la phase de vérification, qui nécessite d'évaluer et de redéfinir et de développer d'idée ; 2) la théorie de pensée de Rothenberg (1979), qui s'intéresse à la combinaison sélective (joindre deux éléments d'information, qui, réunis, vont mener à une nouvelle idée)et dans laquelle on distingue la pensée *homospatiale* (conception de deux ou plusieurs pensées distingues occupant la même espace et produisant une nouvelle idée) et *pensée janusienne* (conception simultanée de pensées opposées et antithétiques) 3) théorie de la pensée divergente de Guilford (1950, 1967), selon laquelle la pensée divergente en tant que le processus permettant de rechercher de manière pluridirectionnelle de nombreuses idées à partir d'un simple point de départ, est une capacité essentielle de la créativité ; et le modèle de l'intelligence de Guiford (1967) avec le déroulement de ses étapes cycliques (étape initiale de filtrage, étape de réflexion, une phase de production, étape d'une autre réflexion avec l'obtention des nouvelles informations, une étape d'une autre production jusqu'au résultat final) ; 4)la théorie globale de la pensée de Roubinstein (1957, 1976), selon laquelle la pensée est représentée sous deux formes essentielles dans l'interaction avec le monde : a)en tant que l'activité du sujet (de l'individu ou du groupe), qui se caractérise par la motivation (intrinsèque/cognitive et extrinsèque), la formation des buts, les capacités personnelles,

la réflexion, le jugement porté sur soi même, etc. b) en tant que le processus dynamique et évolutif, constitué de l'analyse, de la synthèse, de la génération, de la concrétisation ou de la globalisation de l'objet (problème) étudié(e), qui interviennent dans la structure de l'activité de l'individu, mais qui est aussi absolument inséparable de l'aspect personnel de la pensée. Dans le cadre de cette théorie, Brouchlinski (1977) définit le processus de la pensée de la façon suivante : a)il a un niveau le plus élevé de la *non- additionnalité* etde la transmissionpermanente, dynamique et interdépendante de toutes les phases et tous les composants du processus psychique réel, b)il a une orientation rigoureusement définie et développée progressivement ou soudainement et une formation sélective du processus de la pensée à l'aide de l'anticipation du résultat, tout en excluant la disjonction et la sélection des alternatives immédiates ou programmées, c) il n' a pas de retour en arrière de l'activité de la pensée et de tous ses composantes. Selon Brouchlinski (1977), le processus de la pensée est toujours déterminé et se développe au moment d'interaction continuelle ou permanente entre le sujet et l'environnement (les autres sujets, les objets, etc.) dans le but de résoudre le problème donné. Durant le processus de la pensée, le sujet anticipe ou prévoit la future résolution du problème (de la tâche) ou ses futures actions, et en même temps il se développe et s'évolue progressivement. Ce problème de l'anticipation de résolution du problème était également analysé par les autres chercheurs, qui mettent l'accent sur le fait que la personne, essayant d'atteindre un but, enregistre mentalement et périodiquement les résultats de ses solutions ou de ses prévisions et ensuite, elle les compare ou ajuste aux buts et prévisions préalablement fixés (Roubinstein, 1976 ; Matiuchkine, 1972 ; Koulutkine et Souchobskaya, 1977, Ponomarev, 1983 et d'autres). Dans la plupart des cas, les individus persistent dans leurs conduites antérieures, liées aux conditions extérieures. Par exemple, Matiuchkine (1972) remarque qu'au cours de la résolution du problème, l'individu le transforme dans une tâche et l'anticipation des solutions probables devient le but de son action avec l'analyse de la recherche de son issue. Suivant ce point de vue nousavons analysé le processus de la pensée des sujets dans notre étude expérimentale durant les phases suivantes :1)période incubation–période illumination(créativité) du processus de la pensée, 2)rigidité-flexibilité des idées, 3)divergence –convergence de la pensée, 4)impulsivité- hésitation dans le développement des propositions (anticipations), 5)fluidité des inférences-rapidité de la déduction, 6) vérification (acceptation, redéfinition, abandon)- absence du contrôle des solutions, 7)prise de la décision (succès)-refus de prendre la décision (échec), etc. (Radtchenko, 1988). Il faut souligner que l'anticipation de la résolution des problèmes domine essentiellement dans la préparation des négociations, précisément, lors de l'élaboration des propositions initiales, préalables et des stratégies à utilisés dans la négociation et la pré- négociation et enfin, l'analyse prévisionnelles des solutions proposées par la partie adverse et la mise en place des contre- actions éventuelles durant la négociation.

D'autres chercheurs s'intéressent à la compréhension des problèmes et sa résolution durant ce processus de traitement de l'information et de l'interaction interpersonnelle. Reitman (1965) propose à cet effet la classification de la résolution des problèmes en fonction de son u degré de définition : a) l'état initial, b) l'état- objectif, 3)des obstacles.

Selon lui, un effort pour analyser et clarifier les caractéristiques de l'état initial, de l'état- objectif et des obstacles, peut faciliter la compréhension du problème et sa résolution. Sans abandonner les principes de cette catégorisation, basées sur le degré de définition des différents états de la résolution de problèmes, Greeno (1978) met en évidence des habiletés de la résolution de problèmes spécifiques, liées aux trois grands types de problèmes identifiés : 1) *les problèmes d'arrangement*- dans ce type de problème un individus doit trouver une façon de réorganiser des éléments présentés qui composent le problème (précisément, l'état initial du problème est clairement défini, mais l'état- objectif ne l'est pas ; pour trouver la solution) ; ces problèmes d'arrangement font aussi souvent appel à l'*insight,* lequel correspond à l'appréhension instantanée des relations unissant les divers éléments du problème et les habiletés nécessaires à la résolution de ce type de problèmes sont les suivantes : a) la capacité degénérer beaucoup de possibilités (créativité) dans sa façon de concevoir le problème et d'envisager ses solutions ; b) la capacité d'être flexible dans l'élimination des solutions non -prometteuses ; c) la connaissance de principes et de stratégies qui peuvent limiter les recherches d) la capacité de se rappeler des patterns de solution éprouvés antérieurement **;** 2) *les problèmes d'induction*- dans ce type de problèmes, les individus doivent trouver une structure ou *induire une règle* (précisément, les éléments du problème sont en général connus et la relation entre ses éléments est fixe) ; ces problèmes demandent donc d'identifier des relations entre des composantes et d'assembler ces relations en un *pattern* signifiant et les habiletés les plus importantes pour résoudre ces problèmes, sont : a) les habiletés, reliées à l'analyse dimensionnelle- celles-ci impliquent la capacité d'identifier et de classer les caractéristiques et les dimensions d'un problème, de les comparer ensuite et de trouver les relations entre ceux-ci. b) les habiletés de raisonnement logique, et c) la capacité de faire des inférencessont aussi reliées aux problèmes d'induction **;** 3) *les problèmes de transformation* **-** dans ce type de problèmes, les individus doivent explorer le nombre important de possibilités et faire aussi appel à leurs capacités de raisonnement logique (précisément, l'état initial et l'état- objectif du problème sont très clairement définis, de même les relations entre les éléments du problème sont connues lors de l'état initial et de l'état- objectif, mais la difficulté réside plutôt ici dans la façon de passer d'un état à l'autre) et les habilités les plus importantes pour résoudre ces problèmes, sont : a) l'analyse des moyens et des fins,où il s'agit de comparer régulièrement l'état actuel du problème avec l'état- objectif, afin de choisir des opérations qui peuvent permettre de les évaluer et réduire l'écart entre les deux., b) la représentation du problème,qui peut se faire sous forme graphique ou propositionnelle ; c) la fixation de sous- objectifs, qui implique de la décomposition du problème en plus petites unités "malléables" ; d) le raisonnement par analogies, qui suppose que l'on puisse retracer des situations inter et intra- domaines similaires afin de leur appliquer des solutions semblables.

Cependant, il faut noter que la spécificité du processus de la résolution des problèmes durant la négociation est dans leur compréhension par deux ou plusieurs individus, qui ont leurs habilités, leurs capacités du raisonnement logique étroitement liées à la réalisation leurs propres buts. Par exemple, Kruglanski (1989) propose de distinguer deux grandes catégories de buts : 1) *les buts d'exactitude* (chercher à être le plus

exacte possible à la nature de son adversaire, des événements, de ses offres, etc.), 2) *les buts directionnels* (regrouper différents objectifs plus spécifiques, par exemple, chercher : à connaître, à s'entendre avec autrui, à conclure coûte que coûte, à conclure les actions dans le sens désiré, etc.). Concrètement, dans la négociation le processus de la résolution des problèmes est une situation crée par la confrontation d'intérêts, de ressources et de valeur autour de ce problème. Dans ce sens, Raïffa (1982) caractérise la négociation en tant que une situation particulière, qui contient plusieurs catégories des problèmes de décision qui sont susceptibles d'être appréhendés, compris, analysés et représentés par des techniques de la prise de décision (notamment, sur les enjeux de chacun dans la situation donnée, sur la meilleur alternative à la solution négociée, sur les opportunités crées par les différences de chacun, sur les incertitudes et des possibilités de résolution « objective » de ces problèmes). Zartman et Berman (1982) caractérisent de leur côté la négociation comme le processus de la résolution des problèmes, qui s'étant sur plusieurs phases (1) diagnostic, 2) formule, 3) détail) et durant lesquelles l'enjeu détermine la volonté et de motivation des protagonistes. Enfin, ces enjeux apparaissent comme des orientations capitales dans la dynamique du processus de la résolution des problèmes lors des négociations, car ils ne définissent pas seulement la logique du problème, mais ils vont encore sous-tendre les énergies mobilisées par les négociateurs dont ils déterminent le niveau d'aspiration, la motivation, les caractéristiques personnelles, etc., qui vont influencer la nature des relations entre négociateurs dans ce processus.

2. Les facteurs conatifs dans le processus de l'élaboration des solutions durant la negociation

De nombreuses études mettent en évidence le fait qu'il y a un rapport entre le processus de résolution du problème et les facteurs conatifs qui réfèrent à des façons préférentielles et habituelles de se comporter durant la négociation. (Bazerman et Neale, 1993 ; Hermann et Kogan, 1977 ; Lewicki et Litterer, 1985 ; Pruitt, 1981 ; Raïffa, 1982 ; Rubin et Brown, 1975 ; Druckman, 1994). Je précise que les aspects conatifs se distinguent en trois catégories : 1) les traits de personnalité, 2) les styles cognitifs, 3) la motivation. Les traits de personnalité jouent souvent un rôle causal dans le développement du processus de la résolution des problèmes, ils peuvent faciliter l'utilisation efficace des composantes cognitifs et aider à transformer les idées abstraites en solutions réelles durant son fonctionnement (Ponomarev, 1983, Roubinstein, 1976, Mumford et Gustafson, 1988, Lubart, 2005).. A ce sujet Ponomarev (1983) estime que : « la sous-estimation de l'importance des traits de personnalité dans le déroulement de la pensée au moment de la résolution des problèmes provoquerait la rupture importante dans l'analyse des différentes aspects de l'activité psychique ». Dans le but de déterminer leur importance dans la résolution des problèmes les auteurs cités ci-dessus ont identifié un certains nombre de traits de

personnalité, comme ayant une importance particulière sur la créativité et la productivité durant ce processus. Parmi les traits de personnalité les plus importants ces auteurs citent le plus souvent la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture à de nouvelles idées, l'individualisme, la prise de risque, l'intuition, la spontanéité, la capacité d'anticiper et prévoir des actions (siennes et des autres), etc. De même, la représentation mentale de soi est constitue à la fois d'informations abstraites relatives aux attributs personnelles et d'informations concrètes relatives à des pensées, des expériences et des actions précises (Roubinstein, 1976). De plus, la prise en compte du *feedback* (qui constitue une information qui dénote dans quelle mesure les individus atteignent différents buts), permettrait également aux protagonistes d'émettre ses réactions, correspondant aux buts ou aux solutions fixés et l'analyse de ses nombreuses fonctions (contrôle, compréhension, adaptation, régularisation, satisfaction, etc.) pourrait servir à clarifier le rôle des expectatives et à ce titre et réduire leur possible ambiguïté vers la réalisation des buts des négociateurs. Je tiens à ajouter que certaines études mettent l'accent sur le niveau de problèmes à résoudre et estiment que les personnes font preuve d'une plus grande efficacité dans l'analyse des problèmes ou des tâches moyennement difficiles (Atkinson, 1974) et que la créativité concorde avec une réalisation naturelle de soi (Maslow, 1968). Dans ce sens, Maslow (1954) a dressé une liste formalisée de sept catégories de besoins fondamentaux dans un ordre d'importance décroissant (a)besoins physiologiques, b) besoins de sûreté et sécurité, c) besoins affectifs, d) besoin de considération, e) besoin de se réaliser, f) besoin de connaître et de comprendre, g) besoins esthétiques). Pour Maslow (1968), une fois les besoins de base satisfaits, la personne est déterminée par des méta- besoins, comme le besoin de développement et d'actualisation de soi. A partir de cet outil empirique Nierenberg (1970) construit sa théorie de besoins des négociateurs avec cinq choix possibles : a) le négociateurs s'efforce de satisfaire les besoins de l'adversaire, 2)le négociateur laisse l'adversaire s'efforce de satisfaire ses besoins, 3)le négociateur s'efforce de satisfaire les besoins de l'adversaire et les siens propres ; 4) le négociateur va à l'encontre des besoins de l'adversaire, 5) le négociateur va à l'encontre des besoins de l'adversaire et des siens propres.

Les styles cognitifs, en tant que les préférences de l'individu pour un mode donné de traitement de l'information, influencent tout comme les traits de personnalité le processus de la résolution des problèmes. De point de vue de Lubart (2005) un style global caractérise des personnes qui préfèrent se concentrer sur les aspects généraux du problème, alors qu'un style « de travail minutieux » se retrouve plutôt chez celles qui focalisent leur pensée sur les détails de la tâche. Kirton (1994) estime que le style cognitif peut influencer la nature de la production créative dans l'analyse des problèmes et distingue deux styles cognitifs (*adaptateur* et *innovateur*) qui correspondent à une manière dont un individu préfère les résoudre : 1) les individus, qui ont un style cognitif -*adaptateur,* préfèrent améliorer des choses déjà existantes avec précision, fiabilité et efficacité ; 2) les individus, qui ont un style cognitif- *innovateur* tendent à aborder les problèmes de manière inattendue et indépendante, brisant les structures anciennes, ils réalisent de nouvelles. Comme les traits de personnalité et les styles cognitifs, la motivation des personnes interviennent activement dans le processus de la résolution

des problèmes. En psychologie cognitive et sociale la motivation est caractérisée comme l'ensemble de facteurs dynamiques qui détermine la conduite des individus et la nature et la force de leurs désirs de s'engager dans l'activité. Ainsi, les théories humanistes (Maslow, 1968 ; Rogers, 1975) mettent au premier plan le désir et le besoin de croître, mais les théories du drive (Hull, 1943) et de l'équilibre cognitif (Festinger, 1957) postulent l'existence chez la personne d'une motivation persistante à réduire les changements autant physiques que cognitifs pour recouvrer les conditions initiales et demeurer dans un état stable. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) en apporte également des éléments très importants. Selon cette théorie la motivation repose sur deux besoins essentiels : a)le besoin de compétence, b) le besoin d'autodétermination. Deci et Ryan (1985) distinguent trois types de motivation : 1) *intrinsèque* (liée à la persistance, car le temps passé sur une activité est un critère qui constitue un indice pertinent ; plus le sujet a passé de temps sur l'activité, plus on le considère motivé sur l'activité cognitive), 2)*extrinsèque* (fait une référence aux récompenses offertes par l'environnement après l'accomplissement d'un problèmes), 3) *amotivation* (fait une une absence d'une relation entre les comportements des sujets et de ses résultats obtenus). D'autre part, Rubinstein (1957), qui s'est intéressé particulièrement à l'impact de la motivation intrinsèque (cognitive) dans la pensée, donna sa définition suivante : « *Quelque soit le motif initial pour déclencher la pensée au début de son fonctionnement les motifs cognitifs (intrinsèques) commencent nécessairement à réagir dans le but de comprendre quelque chose inconnue auparavant dans la situation bien déterminée ».* En se basant sur cette définition, Radtchenko et Brouchlinski (1988) l'analysent empiriquement dans le processus de la résolution des problèmes et constatent que la motivation intrinsèque est très activée au moment du développement *maximal* du processus de la pensée et elle est accompagnée d'une réorganisation et d'une redéfinition des solutions (leur présentation, leur fonction ou leur usage), d'une complexité des idées (une combinaison des structures conceptuelles) et d'une confiance des individus à leurs capacités. Dans la plupart des cas on constate que plus la solution est originale plus la motivation intrinsèque est productive. Ce lien entre l'originalité des solutions et la productivité de la motivation intrinsèque peut stimuler l'apparition du mécanisme *« d'un optimum de la créativité »* qui intervient au moment crucial pour le processus de la résolution des problèmes, afin de favoriser sa progression et bloquer, en même temps, tous les autres impacts négatifs aux niveaux intrapersonnels, interpersonnels et situationnels, susceptibles d'empêcher de réaliser sa performance. Autrement dit, au moment du développement maximal du processus de la pensée durant la résolution des problèmes l'individus est le plus adéquat avec lui-même. (Radtchenko, 1988). Il faut également noter que certains auteurs affirment la motivation extrinsèque n'est pas contraire à la créativité et à la productivité dans le processus de la résolution des problèmes et son impact dépend aussi du type de tâche, du destinataire, de la récompense (groupe/nation ou l'individu), des traits de personnalité, de reconnaissance sociale, etc. (Einsenberg, 2002, Lubart, 2005).

Dans le but d'analyser le besoin de motivation, Atkinson (1964) élabore son modèle, partant de l'idée que la perception subjective peut être présentée sous une forme des

connaissances pro- actives à soi, des attentes personnelles, qui comprennent les évaluations du succès et de l'échec de la personne (qui renvoient à l'estimation que l'individu fait de sa probabilité de réussir ou d'échouer au cours de la résolution du problème), ainsi que des évaluations de résultats (qui renvoient à sa croyance à une relation entre son niveau de résultat et la nature de son action). Le modèle d'Atkinson (1964,1974) distingue deux formes essentielles du besoin de la motivation (:a)besoin d'accéder au succès, b) besoin d'éviter l'échec) et définit également les trois tendances : 1) la tendance à accéder au succès (produit de la motivation au succès, de la probabilité du succès, de la valeur incitative du succès qui correspond à l'aspiration à atteindre des buts conformes à une norme d'excellence et de l'évaluation subjective de la possibilité d'atteindre ce but désiré) 2)la tendance à éviter l'échec (fonction multiplicative du mobile à éviter l'échec, de la probabilité subjective de l'échec et de la valeur répulsive de l'échec, accompagnée d'une anxiété éprouvée par le négociateur dans l'évaluation des ses actes en cas de la forte probabilité de l'échec), 3) la tendance résultante à l'accomplissement (fonction de la force respective de ces deux tendances opposées , c'est-à-dire, à s'impliquer ou à éviter les situations déterminantes dans la résolution des problèmes). Se basant sur ces tendances (à aboutir à un succès ou éviter un échec) d'Atkinson (1964), Koulutkine et Souhobskaya (1977) élaborent un modèle de leur analyse dans les stratégies de la prise de décision. Plus tard ce modèle était modifié et adapté pour étudier le processus de la prise de décision et la grille de son analyse était élaborée par Radtchenko, Brouchlinski et Koulutkine (1988). Précisément, dans cette grille d'analyse le fonctionnement des stratégies de la prise de décision durant le processus de la résolution des problèmes (phase initiale, phases essentielle et phase finale de la prise de décision) est définit de la façon suivante : 1) les individus, qui utilisent la stratégie du risque, appliquent la tendance à accéder au succès et ont un présentation spontanée et immédiate de leurs solutions émergentes, qui sont analysées brièvement et rapidement à la phases initiale du processus ; ils ont la facilité de mettre en oeuvre des hypothèses opératoires durant les phases essentielles de ce processus et enfin, ils prennent la décision souvent innovante et créative sans hésitations, etc.). 2)les individus, qui utilisent la stratégie réaliste ou optimale, appliquent la tendance à résultante à l'accomplissement et ont, dès le début, un équilibre entre la qualité et la quantité des solutions proposées, ils analysent des solutions en profondeur (avec la rationalité, l'autocritique), étudient leur faisabilité et utilité perspective durant les phases essentielles de ce processus, et enfin, ils prennent la décision argumentée après la vérification, etc. 3) les individus, qui utilisentla stratégie de prudence, appliquent la tendance à éviter un échec et ont un déroulement très long et inapproprié de leurs propositions à la phase initiale de ce processus, ils analysent durant les phases essentielles de ce processus de résolution leurs solutions avec hésitation, anxiété, des difficultés d'avancer ou des pauses qui peuvent les conduire jusqu'au blocage cognitif ou refus de poursuivre leur analyse et enfin, ils ne prennent la décision qu'avant de mesurer et d'évaluer au maximum sa plausibilité, etc. En outre, à l'issue de cette étude sur la résolution des problèmes nous avons constaté que l'anxiété (niveau élevé) des individus y joue un rôle différent durant ce processus : a) elle peut stimuler l'élaboration des solutions les plus créatives, inhabituelles et le développement de la motivation intrinsèque et de l'anticipation chez les individus, qui ont un niveau élevé d'estime de

soi (rôle positif) ; b) elle peut favoriser l'utilisation de l'argumentation, de persuasion, la définition des préférences pour l'accord globalisant des solutions chez les individus, qui ont un niveau moyen d'estime de soi(rôle positif) ; c)elle peut accroître la justification de sa position, la désapprobation de certaines solutions avec l'analyse de leurs « inconvénients » chez les individus, qui ont un niveau bas d'estime de soi(rôle négatif). Enfin, l'anxiété (niveau bas) peut provoquer la surconfiance à l'égard de ses solutions et le manque de vérification *cognitive* dans le processus de la résolution des problèmes chez certains individus, qui ont un niveau élevé d'estime de soi (rôle négatif). (Radtchenko, 1988). Actuellement, cette grille d'analyse des stratégies de la prise de décision est adaptée pour l'étude des stéréotypes nationaux dans les négociations internationales. L'analyse des stéréotypes nationaux durant la négociation internationale par le recours aux simulations met en évidence le fait qu'il y a un lien entre le contenu des stéréotypes nationaux à l'égard de son groupe et à l'égard de son adversaire (autrui) des négociateurs et leur choix de stratégie de la prise de décision. Précisément, j'ai constaté que : a)les négociateurs , qui ont des stéréotypes positifs à l'égard de son groupe et les stéréotypes négatifs à l'égard de son adversaire, utilisent prioritairement la stratégie de risque (avec l'évaluation rapide des problèmes à résoudre, la critique non- justifiée des solutions de l'adversaire ou refus de les accepter, la présentation solutions divergentes basées sur la satisfaction de leurs priorités, avantages ou sur la compétitivité avec la partie adverse, etc.), b)les négociateurs, qui ont des stéréotypes nationaux positifs à l'égard de son groupe et les stéréotypes positifs à l'égard de son adversaire, utilisent le plus souvent la stratégie réaliste ou optimale (avec l'analyse approfondie des problèmes à résoudre, la définition des priorités mutuelles et élaboration des solutions réciproques avec l'adversaire) ; c) les négociateurs, qui ont des stéréotypes négatifs à l'égard de son groupe et les stéréotypes négatifs à l'égard de son adversaire utilisent très souvent la stratégie de prudence (avec le lenteur dans la présentation de leur proposition, la demande de plus d'information et de précision de la partie adverse, la préférence pour la présentation séquentielle des solutions ou des solutions intermédiaires dans la recherche d'un accord).

En outre, on constate que dans la négociation des adversaires sont souvent confrontées au problème de décodage des actes et du raisonnement logique de l'adversaire de manière de pouvoir tirer en références pour leur propre raisonnement. Selon Bazerman et Neale (1993) pour interpréter le raisonnement et le jugement de l'adversaire les protagonistes doivent explorer les causes et les motivations, c'est seulement par l'évaluation des raisons sous-jacentes aux solutions de la partie adverse qu'on peut juger s'il s'agit d'une concession ou d'une piège et décider de sa réponse. Ce genre de processus cognitif est particulièrement crucial dans la résolution des problèmes complexes, nouvelles et avec l'existence contradictoire qui se renforcent l'incertitude des protagonistes dans la négociation. Druckman(1994) s'intéresse de son côté à l'influence des facteurs cognitifs et motivationnels sur le processus et les résultats de la négociation et constate que les deux variables qui ont l'effet le plus important sur les comportements des négociateurs, sont : 1) le mode de préparation de la négociation, 2)l'orientation stratégique du négociateur. Selon lui, la préparation de la négociation

prévoit l'étude de différentes positions des parties impliquées dans la négociation et l'orientation stratégique en termes de résolution de problème pourrait favoriser ou bloquer l'apparition des concessions dans la négociation. De plus, ses résultats mettent en évidence le fait que l'inflexibilité (rigidité) dans la négociation est essentiellement due aux pressions que les organisations exercent sur leurs représentants afin qu'ils adoptent des stratégies rigides durant la négociation et la flexibilité est essentiellement due à la coopération et se trouve dans la volonté de prendre en considération un argument venant de la partie adverse et de proposer plusieurs solutions dans l'espoir de trouver une solution mutuelle. De ce point de vue, la négociation se présente comme processus de la résolution des divergences et de la recherche de la satisfaction de besoins. Dans ce sens, les processus cognitifs durant la résolution des problèmes peuvent parfois prendre la forme de schémas cognitifs préexistants chez les négociateurs. Ces schémas peuvent avoir une forte influence sur sa cognition, son comportement et le résultat final de la négociation. Enfin, la perception subjective du négociateur concernant les attitudes et les intentions de la partie adverse, ainsi que la perception subjective de la situation de la négociation, s'avèrent être des variables cognitives qui peuvent expliquer le déroulement de la négociation internationale

3. L'impact de l'évaluation subjective des negociateurs sur la prise de décision dans la négociation

La perception subjective des individus souvent présentée en forme des connaissances pro- actives à soi, des attentes personnelles qui comprennent les évaluations de succès et d'échec du négociateur et les évaluations du résultat probable. On distingue ici, deux types d'évaluations : les évaluations d'efficacité personnelle (niveau auquel le négociateur pense qu'il pourra mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réussir) et les intentions comportementales (attentes du négociateur quant aux comportements qu'il mettra en œuvre dans la situation donnée). Bazerman et Neale (1983) les ont étudié dans un modèle théorique, centré sur la cognition sociale de négociateur. Selon leur modèle le négociateur ne peut pas parvenir en accord optimal à cause des limitations relatives au raisonnement humain et au processus d'information. Les études expérimentales effectuées par Tversky et Kahneman (1974,1981) constituent un point essentiel de l'approche cognitive dans l'étude de la négociation en termes de biais affectant le comportement des négociateurs et le résultat de la négociation. Je rappelle que un biais cognitif est une erreur dans la prise de décision ou le comportement adopté face à une situation donnée résultant d'une faille ou d'une faiblesse dans le traitement des informations disponibles. Tversky et Kahneman (1974,1981) s'intéressent à des fonctions spécifiques du raisonnement humain, comme prise de décision en situation, impliquant un certain degré de risque ou jugement en situation d'incertitude et décrivent une heuristique comme une stratégie cognitive simplifiée utilisée pour économiser du temps qui permet de faire des inférences acceptables pour

l'individu, même si elles peuvent s'avérer fausses (non validée d'un point de vue logico-déductif). Selon ces auteurs, les heuristiques sont donc susceptibles de générer des biais dans l'esprit des négociateurs et peuvent par conséquent être considérées comme des sources potentielles de biais. Suivant un changement de domaine dans l'étude du raisonnement humain, au niveau des problèmes de prise de décision en situation de risque, Tversky et Kahneman (1981) identifient un biais cognitif – *le framing*. Le *framing* (le terme anglais *frame*) a été utilisé dans la littérature de la négociation pour désigner la façon dont les négociateurs organisent au niveau cognitif les problèmes à débattre et les résultats de la négociation possibles. La perception de cet ensemble d'enjeux par le négociateur ainsi que leur organisation peuvent avoir un caractère positif ou négatif (dans le cas de la négociation, l'organisation des enjeux se fait en termes de gains et de pertes), on peut parler ici de *framing* positif et de *framing* négatif.
A la suite des travaux de Kahneman et Tversky un certain nombre d'auteurs ont étudié et synthétisé les biais les plus importants affectant le raisonnement du négociateur (Bazerman et Neale 1992 ; Raïffa, 1982 ; Lax et Sebenius, 1986 ; Pruitt, 1992 ; Carnevale, 2006, Le Ny, 1999 et d'autres). Il est important de présenter ici les essentiels, tels que : 1)*le biais cognitif de l'ancrage* consiste à rester ancré sur ses propres positions initiales ou à des informations non pertinentes, cette erreur cognitive qui peut conduire la négociation dans sa phase ultime à des blocages ou des impasses, au rejet de toute information n'allant pas dans le sens de l'orientation définie etc. ; 2)*le biais cognitif de l'ajustement* consiste en la prise en considération de l'évaluation initiale comme une mesure de toute autre évaluation ; le jugement final sera, par conséquent, une valeur ajustée par rapport à la valeur initiale ; 3)l*e biais cognitif de la représentativité* consiste à attribuer à une catégorie, un objet dans la mesure où il présente quelques traits qui lui correspondent ou à juger un cas individuel à partir de préconceptions générales abstraites et stéréotypées, ce biais cognitif peut conduire le raisonnement humain à la négligence de nombreux facteurs objectifs qui doivent influencer le jugement de l'individu mais qui, à présent, ne sont pas opératoires ; 4) *le biais de la disponibilité de l'information* consiste à organiser le raisonnement et les actions des négociateurs en fonction de l'information disponible au niveau cognitif et qui devient un critère de jugement des probabilités d'occurrence d'un comportement ou d'un résultat spécifique ; 5) *le biais de la sur-confiance et de la sous- confiance du négociateur* consiste à sur- estimer ou à sous-estimer la probabilité d'arriver à un accord conforme aux objectifs fixés , ce biais cognitif entraîne des comportements rigides des négociateur ; 6) *le biais de l'erreur classique de la « somme fixe »* consiste à considérer la négociation en tant que situation de jeu à somme nulle, une situation où les ressources à partager sont fixes de telle façon à ce que, ce qu'une partie gagne, l'autre nécessairement le perd ; ce biais cognitif amène les négociateurs à des accords inférieurs de l'optimum en tant que conséquence de l'absence de prise en considération de la possibilité d'échange de concessions ; 7) *le biais du blocage- engagement* consiste à préférer le blocage ou de l'engagement à un type d'action préalablement choisi et qui actuellement s'avère non pertinent ou raisonnable ; 8) *le biais de la dévaluation réactive* consiste à employer une l'évaluation négative et le rejet de toute offre ou concession venant de la partie adverse, même lorsque celle-ci pourrait s'avérer très utile à l'attente de ses propres positions et buts, c'est à dire « tout ce qui est bon pour

l'adversaire est mauvais pour soi ». De plus, les recherches systématiques dans le domaine de la cognition sociale en relation avec le comportement et le déroulement de la négociation ont permis également de décrire ainsi les autres biais cognitifs affectant la perception et le raisonnement au cours de la négociation (Bazerman et Neale 1993 ; Carnevalle, 2006 ; Pruitt, 1992, Lefcourt, 1973 ; Thompson, 2006). A titre d'exemple, je cite ici quelques biais essentiels : a) *le biais du conflit illusoire :* incapacité de percevoir l'existence de valeurs communes dans la négociation. ; b) *le biais de la réflexion rigide :* le conflit interpersonnel peut engendrer au niveau cognitif, la dichotomisation de l'information existante relative ou non au conflit et l'assignation de valeurs extrêmes aux objets relatifs au conflit ; c) *le biais relatif aux interprétations égocentriques des négociateurs :* l'interprétation égocentrique de la justice dans la négociation diminue la coopération et affecte négativement son résultat ; d) *le biais relative à l'humeur du négociateur* : l'idée exagérée que l'humeur positive augmente nécessairement le fonctionnement cognitif de l'individu en termes de processus de résolution de problème ; e) *le biais de l'insensibilité aux processus formels de la négociation* : l'insensibilité aux processus formels de la négociation ainsi que l'inexactitude de la perception des cognitions de l'adversaire engendrent des déviations par rapport à une stratégie de maximisation des gains conjoints ; f) *le biais de l'illusion de contrôle* : l'exagération de négociateur sur l'impact que ses actions peuvent avoir sur une situation durant la négociation ; g) *le biais de* dissonance cognitive- la réinterprétation de la une situation pour éliminer les contradictions. h) *le biais d'illusion de séries* - la perception à tort des coïncidences dans des données au hasard, i) *le biais culturel*— le jugement stéréotypé porté sur l'adversaire qui appartient à une culture donnée, etc. Face aux nombreuses tentatives de définitions, il me semble qu'il est plus important de privilégier les définitions originelles de ces termes en se focalisant sur les caractéristiques spécifiques de ces mécanismes tels qu'ils ont été étudiés dans le domaine du jugement et du choix de l'individu lors de prise de décision par Tversky et Kahneman (1974 ; 1981).

Certaines techniques de persuasion et de manipulation mentale permettent à exploiter ces bais à l'avantage des certains négociateurs. De nombreuses études citées ci-dessus ont observé que les négociateurs peuvent tenter de manœuvrer, de manipuler et de calculer les moyens les plus efficaces pour satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts de l'autre (des autres). Cela conduit à poursuivre l'analyse de la négociation sous un autre nouvel angle : celui de la manipulation. De point de vue de Bellenger (2009) il y a la manipulation dans la négociation, quand il y a la ruse, la machination et le truquage et ses causes sont les suivantes : a) la peur de ne pas réussir, le manque de confiance en soi et un mauvais équilibre émotionnel peuvent produire des interactions biaisées, b) le manque de confiance dans les autres, une image négative des adversaires peuvent conduire à penser que l'on est seul capable de décider pour tous, c)un penchant assez fort pour la combine, l'amalgame : *noyer le poisson pour réussir sans trop découvrir ses propres contradictions.* Pour réussir dans ce type d'actions et de manœuvres *« à piéger l'adversaire »* les négociateurs peuvent envisager les stratagèmes et les tactiques durent les différentes séquences et étapes de la négociation. A titre d'exemple, Altmann(1980) a recensé les tactiques les plus

courantes utilisées dans les négociations internationales : a) *tactique de la culpabilité* (attaquer son adversaire, lui demander de explications dés sa première « faute », lui rappeler en même temps que l'importance de la mission à laquelle tout le monde doit œuvrer) , b) *tactique du prince électeur Maximilien ou tactique de la surprise* (placer son adversaire sous la contrainte de temps et de l'action en lui faisant croire qu'il y a une occasion à saisir ou un danger à conjurer), c) *tactique de Talleyrand* (rechercher d'abord des arguments et des principes et la tactique appropriée de répétition, ensuite, diviser les alliés en exploitant leurs dissensions, leurs craintes et enfin, se gagner des alliés en soulignant les intérêts communs) ; d) *tactique « bel ami »* (formuler ses souhaits avec précision et de demander à la partie adverse de ne pas répondre tout de suite), e) *tactique de Lincoln Ford ou de l'ajournement* (n'accepter ne les arguments, ni l'alternative de son adversaire ; remettre au plus tard sa propre argumentation , formuler différemment la question, etc.). Lorsque la négociation évolue sur se type de stratagème, l'interaction peut être riche en manœuvres visant pour l'essentiel la déstabilisation de la partie adverse. A titre d'exemple, je cite ici, les manœuvres les plus courantes, décrites par Dupont (1994) et Bellenger (2009) : a) les effets de surprise, b) la production de fais nouveaux, c)le changement de plan dans la discussion, d) le renversement de position, e) le pivot factice, f)les dérobades, g) les alibis, h) les feintes, i) les camouflages, j) la rétention d'information, k) les incartades, l)les silences, m) les fuites organisées, n) les provocations, o) la rumeur, p) le bluff, r)les absences délibérées, s) les échanges « marathon », etc. Qu'elle soit la manipulation avec ses stratagèmes et tactiques, elle oscille toujours entre la dissimulation et la déstabilisation et le négociateur (machiavélique et manipulateur) enfreint les règles de confiance admise comme une norme fondamentale dans la négociation. En outre, le problème est que pour les négociations d'importance, les négociateurs sont souvent guidés par des idéologies politiques et des problèmes économiques, sociaux, juridiques, etc. qui peuvent bloquer ou rendre difficile l'implication de leur savoir faire sur le pouvoir de décision durant la recherche d'un accord entre les parties prenantes. Par exemple, le populisme des négociateurs (pratique politique particulière qui se caractérise par l'abandon de la fonction programmatique au profit d'une dimension affective de proximité, selon Dorna,1999) et l'utilisation quelques avancées à l'issue des discussions avec la partie adverse dans le discours politique des certains dirigeants afin de diffuser la propagande ou accroître leur popularité peuvent influencer de façon subjective et peu raisonnable la prise de décision dans la négociation (Iklé,1968). En conclusion, l'utilisation des stratagèmes dans la manipulation et du populisme sous l'influence des biais cognitifs affectant le comportement des négociateurs peuvent sans doute apporter quelques gains et profits immédiats, mais ils présentent des risques de déstabilisation ou de ruptures des rapports avec la partie adverse à moyen et à long terme d'où est l'importance pour chacun est de s'interroger sur la mise en œuvre de l'interaction interpersonnelle principale, afin de mieux se préparer, de mieux se renseigner (sur les spécificités idéologiques, politiques, économiques et culturelles de l'autrui) et enfin, d'agir efficacement et rationnellement pour aboutir à un meilleur accord possible avec la partie adverse.

Conclusion

Dans la négociation la prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action dans le but d'élaborer des solutions et de résoudre les problèmes parmi différentes alternatives. D'un point de vue cognitif les capacités intellectuelles des négociateurs considérées comme essentielles dans le processus de la cognition individuel ou collectif lors d'un traitement d'une information durant la négociation ou dans sa préparation sont celles qui servent : à identifier, à définir et redéfinir les problèmes, à relever dans l'environnement des informations en rapport avec ces problèmes, à observer des similitudes entre les domaines différents qui peuvent éclairer les problèmes, à générer plusieurs possibilités, à chercher des solutions nouvelles, créatives, efficaces et enfin, évaluer ses capacités et les capacités des autres dans la progression de la résolution de ceux-ci vers la prise de décision et l'aboutissement d'un accord avec la partie adverse. Cependant, chaque partie se trouve dans une situation relative d'imperfection de l'information, elle ne peut pas connaître toutes les solutions envisagées par son adversaire et doit préparer ses actions possibles dans le processus d'interdépendance de la prise de décision lors de la négociation avec celui-ci. Dans l'analyse de la négociation on fait souvent référence à la notion de rationalité limitée (ou à la théorie de la rationalité limitée), qui conclut que le comportement du négociateur est largement déterminé par la pression psychologique au moment de la prise de décision, ainsi que par sa mémoire des problèmes similaires, auxquels il a déjà apporté une solution. De plus, le processus de la pensée de négociateur est toujours déterminé et distingué parce qu'il se développe au moment de cette interaction progressive avec l'adversaire (partie adverse) et l'environnement dans le but de résoudre les problèmes. Durant son processus de la pensée, le négociateur anticipe la future résolution du problème (sa compréhension, sa classification, la mode de sa résolution et ses obstacles, etc.), il pense de façon très intuitive et générale comment il faut produire certains démarches de l'esprit (telles que : déduire, généraliser, expliquer, induire, abstraire, faire des hypothèses ou mettre en relation des faits, etc.) et par conséquent, il commencer à évaluer ses capacités et ses efficacités personnelles et à réaliser sa réflexion, ses futures actions, tente de prévoir les futures actions de l'adversaire dans l'interdépendance vers la prise de décision mutuelle. Cette dynamique de résolution des problèmes s'appuie sur les connaissances de chacun dans un contexte de la justification, la vérification, l'acceptation ou l'abandon des solutions proposées par deux parties prenantes et se caractérise essentiellement par une production de la décision finale. Chacun agit en fonction de sa propre cognition, de sa perception de la situation et de sa motivation à surmonter des obstacles et rechercher un nouveau optimal de stabilité dans la résolution des problèmes. La perception subjective des négociateurs peut être présentée également sous un forme des connaissances pro- actives à soi, des attentes personnelles, qui comprennent les évaluations du succès et de l'échec dans la résolution des problèmes et de ses résultats, qui renvoient à sa croyance à une relation entre son niveau de résultat et la nature de son action. Dans ce sens, la motivation intrinsèque est analysée ici, comme une activité qui favorise une certaine spécificité des performances créatives grâce aux

sensations fortes liés à la connaissance et au plaisir de découvrir et aux sentiments d'accomplissement personnel de négociateur dans l'interdépendance avec l'adversaire lors de la résolution des problèmes.

Le processus de la résolution des problèmes constitue donc l'élément central de toute négociation et il est influencé également la perception de l'adversaire, par les attributions causales du négociateur à propos du comportement de cet adversaire, ainsi que par la situation et les enjeux de la négociation. .La définition des enjeux essentiels domine le déroulement de la négociation. Dans la théorie de la négociation les enjeux sont définis en tant qu'un rapport ou la confrontation des intérêts de chacun pour préserver leurs avantages et minimiser leurs risques. On distingue ici deux types de ces enjeux : a)instrumentaux, qui sont des conséquences des effets de la résolution des problèmes, sur les besoins et les buts du négociateur et son groupe ; b) fondamentaux, qui représentent une relation que chaque négociateur établie entre ces actes, ces solutions ou ces engagements et leurs effets durant la négociation). La spécificité du processus de la prise de décision durant la négociation est donc dans sa compréhension par les négociateurs, qui ont leurs capacités du raisonnement logique, étroitement liées à la réalisation leurs propres besoins, leurs intérêts et les buts fixés. Dans ce sens, la prise de décision pourrait se dérouler sous une forme différente :a)*distributive* (l'un gagne et l'autre perd), b) *compromissoire et consensuelle* (décision partielle ou intermédiaires pour les parties présentes, consensus constitue en fait un compromis sur un désaccord et cache bien souvent de nombreuses insatisfactions.), c) *intégrative* (satisfaisante pour toutes les parties prenantes). Durant le processus de la prise de décision commune lors de la négociation il faut également apprendre à connaître les réactions de ses adversaires, les tactiques qu'ils préfèrent, les dissensions et les inimitiés au sein de la partie adverse (délégations) et l'on peut ainsi utiliser à son propre avantage une telle connaissance. Cette appréhension repose sur l'explication des décisions des négociateurs qu'ils prennent ; mais ces derniers peuvent souvent commettre des erreurs de jugement parce qu'ils n'atteignent pas toujours les buts et les enjeux fixés et ils peuvent se trouver confrontés à des choix contradictoires.

De plus, le fractionnement de la prise de décision entre plusieurs négociateurs peut augmenter l'incertitude, disséminer les risques d'erreur, d'autant plus que les interrelations entre les parties peuvent également faciliter la correction des erreurs de décisions. Une proposition subjective est généralement l'apanage d'un négociateur ou d'un groupe d'intérêts et souvent d'une facture stéréotypée, elle est plus vulnérable qu'une proposition objective qui tient implicitement compte d'un ensemble plus vaste d'intérêts. L'analyse des études décrites dans cet article montre que de nombreux auteurs sont unanimes pour constater que les décisions où un négociateur est confronté à des choix complexes, inhabituels, ambigus et incertains sont fortement biaisées. Les travaux en psychologie ont identifié de nombreux biais cognitifs propres à l'esprit humain à travers de multiples domaines : perception, logique, causalité, motivation, interactions sociales, etc. Le terme le biais cognitif fait référence au fait que l'erreur ainsi commise présente un caractère relativement systématique dont les déterminants sont à rechercher dans les mécanismes mis en jeu dans le traitement cognitif appliqué à la situation de la négociation. Ces biais génèrent un certain nombre d'erreurs de la part

des négociateurs lors d'un processus de la négociation et peuvent se révéler erronés et conduire à des stratégies cognitives abusives, donnant lieu au développement d'actions déviantes et de nombreuses manipulations chez le négociateur. Toute prise de décision mettant en jeu, pour prendre une image et l'évaluation publique de la négociation pourrait être exposée à certains biais et leurs conséquences. Cependant, le négociateur n'étant pas isolé dans ses décisions, la psychologie sociale et politique apporte bien éclairage de ce problème ; le biais cognitif est, selon les cas, exclusivement dû à l'individu, ou lié à la pression sociale ou idéologique sur ce négociateur. Dans ce sens, l'analyse des ces biais et des manipulations comme leurs conséquences dans cet article a pour but de donner plus de précision sur les erreurs les plus fréquentes commises par les négociateurs durant l'élaboration des solutions et leur impact sur la prise de décision finale dans l'aboutissement d'un accord mutuel entre négociateurs.

Enfin, l'état des connaissances actuelles sur la négociation d'une part, élaborées essentiellement en théorie de la psychologie et les études empiriques d'autre part, réalisées par des chercheurs en négociation citées dans cet article, me permet de résumer que l'analyse de cette problématique se base principalement sur les orientations suivantes : les facteurs cognitifs qui contribuent à la formation du jugement et touchent au traitement de l'information en état d'imperfection ; l'influence des caractéristiques individuelles des négociateurs dans le processus de la pensée au moment de la résolution des problèmes ; l'influence des traits de personnalité, des styles cognitifs des négociateurs et des facteurs motivationnels, qui sont liés à la stratégie de la prise de décision et à l'orientation de la négociation ; l'influence des interdépendances entre parties en termes de pouvoir et de gains ; l'évaluation subjective de la situation et des conditions de la négociation comme la conséquence de cette interdépendance et son impact sur les processus de la prise de décision et le résultat de la négociation. L'analyse de ces orientations soulignent la nécessité de la prise en considération d'un ensemble de ces variables différentes, ainsi qu'ils ouvrent également de nouvelles voies pour les études systématiques et approfondies de la négociation.

Anderson, N. H., 1981. *Foundations of information integration theory.* New York. Academic Press.

Asch, S. E., 1952. *Social Psychology.* Englevood6Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Aquilar,F., Galluccio, M., 2008.*Psychological Processes in International Negotiation*. Hardcover.

Altmann, J.C., 1980. *Les techniques de la négociation.* Paris. Edition Weka

Atkinson, J. W., 1964. *Introduction to Motivation*. New. Jersey. Princeton.

Atkinson, J.W., Raynor, J.O (Eds.), 1974. *Motivation and Achievement.* Washington, Press.

Bazerman, M.N., Neale, M.A., 1993. *Negotiating rationality.* New York: Simon & Schuster Ltd.

Bazerman, M.H., Lewicki, R.L., Sheppard, B.H. (Eds.), 1991. *Research on negotiation in organizations: handbook of negotiation research.* Greenwich. CT : JAI Press.

Bellenger, L., 2009*. La négociation*, Paris, PUF, Que sais-je, 7e édition

Brouchlinski, A.V., 1977. *La pensée comme une anticipation.* Moscou. Science. (en russe).

Carnevale, P.J., 2006. Creativity in the outcomes of conflict. In: M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus (Ed.) *Handbook of conflict resolution*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Carnevale, P.J., Pruitt, D.G., 1992. Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Deci, E., Ryan, R, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour.* New, York, Plemun.

Deutsch, M, 1949. A theory of cooperation and competition, *Human Relations, 2* , 129-152

Dorna, A., 1999. *Le populisme.* Paris, PUF.

Druckman, D., 1977. *Negotiations, social psychological perspectives.* Beverley Hills, California, Sage.

Druckman, D., 1994. Determinants of compromising behaviour in negotiation: A meta-analysis; *Journal of Conflict resolutio*n, 38, 507-556.

Druckman, D. 1993. The Situational Levers of Negotiating Flexibility. *Journal of Conflict Resolution*, 37. 2. 236-276

Dupont, C., 1994 *La négociation : Conduite, théorie, applications.* Paris. Dalloz.

Einsenberg, J., 2002. *Does Individual Motivation and Creativy Predict Group Creative Performance? Yes, But with Some Surprises.* Paper presented at the International WAM Meeting., July, Lima Peru.

Festinger, L., 1957. *A theory of cognitive dissonance.* Evanson, III, Row, Peterson.

Ficher, R., Ury, W., 1982. *Comment réussir la négociation.* Paris. Seuil.

Fiske S.T. , Neuberg, S.L., 1990. A continuum of impression formation from category based to individuating process: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M.P. Zana (Ed.,) *Advances in experimental social psychology; (*vol.

23, 1-74); N.Y.: Academic Press.

Greeno, J. G. ,1978. Natures of problem solving abilities. In W. K. Estes (Dir.), *Handbook of learning and cognitive processes,* vol. 5, 239–270. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Guiford, J.P.,1950. Creativity. *American Psychologist.* 4, 444-454.

Guilford, J.P., 1967. *The nature of human intelligence.* New York. McGraw- Hill.

Hermann, M., Kogan, N., 1977. Effects of negotiators' personalities on negotiator behavior. In D.Druckman (Ed.). *Negotiations: social-psychological perspectives.* California. Sage Pubcations.

Higgins, E.T, Rholes, W.S., Jones, C.R., 1977. Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 35-47.

Hull, C., 1943. *Principles of behaviour*, New York*,* Appleton Century-Crofts.

Ikle, F.C., 1968. Negotiation*.* In. Distils (Ed.,) *International Encyclopaedia of Social Sciences*. N.Y. Mac Millan /Free Press.

Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D., 2008. (Eds), *Work Motivation: Past, present, and future*. NY: Psychology Press.

Kirton, M.J., 1994. (Ed.) *Adaptors and Innovators: Styles of creativity and problem solving.* London.Routledge.

Kruglanski, A.W.1989. The psychology of being 'right ': The problem of accuracy in social perception and cognition, *Psychological Bulletin,* 106, 305-409.

Krugman, P.R., Obstfeld, M., 2001, *Economie internationale*, 3e édition, Edition De Boeck Université, p. 271-285.

Koulutkine, Y.A., Souhobskaya, G.S., 1977. *L'étude de l'activité cognitive chez les adultes*. Moscou, Pégagogika, (en russe).

Lax, D.A., Sebenius, J.K., 1986.*The manager as negotiator*... New York. The Free Press

Le Ny, J.F. 1999, Biais. Dans :*Grand dictionnaire de la psychologie.* Paris. Larousse.

Lewis, H.B., 1944. An experimental study of role of ego in work. I. The role of the ego in cooperative work » *Journal of Experimental Psychology*, 34, 113-127.

Lefcourt, H.M. 1973. The Function of the Illusions of Control and Freedom, *American Psychologist, vol.* 28, 417-425.

Lewicki, R.J., Litterer, A. 1985. *Negotiation.* Illinois. Richard Irwin Inc.

Locke, E. A., Latham G. P., 1990. *A theory of goal setting and task performance.* New Jersey., Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Lubart, T. 2005. *Psychologie de la créativité.* Paris. Armand Colin.

Maslow, A. , 1954. *Motivation and Personality*. New York. Harper & Bros.

Maslow, A., 1968. *Toward a Psychology of Being.* New Jersey. D; Van Nostrand Co., Inc., 2e ed.

Mastenbroek, W.1989. *Negotiate*. Basic Blackwell.

Matiuchkine, A.M., 1972. *Psychologie de la pensée et l'éducation*. Moscou. Pédagogica.(en russe).

Morley, I.E., Stephenson, G.M., 1978. *The social psychology of bargaining*. George Allen and Unwin Lud.

Mumford, M.D., Gustafson, S.B., 1988. Creativy syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin.*130 (1), 27-43.

Neale, M.A., Northcraft, G.B., 1991; Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualization Dyadic Bargaining. In: L.L. Cummings, B.M. Shaw (Eds.), *Research i*n *Organizational Behavior, vol.* 13, 147-190.

Nierenberg, G.I., 1970. *L'art de persuader et bien négocier.* Paris ; Tchou.

Pekar Lempereur, A , Colson.A., 2004. *Méthode de négociation.* Paris. Dunod.

Ponomarev, Y.A. 1983. (Réd.). *L'analyse des problèmes de la psychologie de la créativité*. Moscou. Science (en russe).

Pruitt, D. G., 1981. *Negotiation Behaviour*. New York, Academic Press, 45-98

Pruitt, D. G., 1992. Social psychological perspectives on the behavioural model. *Journal of Organizational Behaviour,* 13*,* .297- 301.

Radtchenko, S., 1988. Le rôle du soi dans le développement de la motivation intrinsèque au moment de la résolution du problème. In L.N.Anziferova. (Réd.) *La régulation motivationnelle de l'activité et du comportement de l'homme*, Moscou, Science. (en russe) ,148-152.

Radtchenko, S., 1988. *Relations between self-judgement and the thought process during problem solving.* Thesis of doctor of Psychology (director Brouchlinski A.V.). Moscow. Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, 1988 (en Russian).

Rackman, N., Carlisle, H.,1978. The effective negotiator *Journal of European Industrial Training*.2.6, 7

Rotenberg, A., 1979. Einstein‘s creative thinking and the general theory of relativy: A document report. *American journal of Psychiatry,*136, 1. 38-43.

Raïffa, H., 1982. *The art of science of negotiation.* The Belknap Press of Harvard University Press.

Raïffa, H., 1983. Mediation of conflicts. In: *Negotiation: Behavioral Perspectives. American Bahavioral Scientist.*

Reitman, W. R., 1965. *Cognition and thought: An information processing approach.* New York. Wiley.

Rodgers, R.W., 1975. *A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. Journal of Psychology.* 91, 93-114.

Roubinstein, S.L., 1957. *L’existence et la conscience.* Moscou. Sciences. (en russe).

Roubinstein, S.L. 1976. *Les problèmes de la psychologie générale*. Moscou. Pédagogica. (en russe).

Rubin, J., Brown, B., 1975. *The social psychology of bargaining and negotiation.* London. Academic Press.

Shapley, LS.., 1953. *A value for n-person games. Annals of mathematical studies.* N.Y. Princeton.

Simon, H.A., 1982. *Models of bounded rationality.* Michigan, MIT Press.

Simon, H.A., 1991. Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, 2, 25-44.

Srull, T.K., Wyer, R.S., 1989. Person memory and judgement. *Psychological Review,* 96, 58-83.

Thompson, L., 2006. (Ed.), *Frontiers of social psychology: Negotiation theory and researc*h. New York: Psychology Press.

Tversky, A., Kahnenman, D., 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Sciences,* 185, 1124-1131.

Tversky, A., Kahnenman, D., 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science,* 211, 453-458.

Wallas, G., 1926. *The art of thought.* New York. Harcourt. Brace.

Walton, R.E., Cutcher-Gershenfeld, J.E., McKersie, R.B., 1994. *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labour- Management Relations.* Boston. Harvard Business School Press.

Winter, I’LL, Leman, JOSS. Connive, C., 1985. How automatic are social judgements? *Journal of Personality and Social Psychology,* 49, 904-917.

Hartman, W., 1977. *The negotiation process.* California, Sage Publication.

Zartman, W., Berman, M., 1982. *The practical negotiator.* Yale University Press.