Cahiers de Psychologie Politique

N° 21 | 2012
Résistances et altérité Juillet 2012

La spécificité de la negotiation internationale

Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD

Édition électronique :
URL : https://cpp.numerev.com/articles/revue-21/1558-la-specificite-de-la-negotiation-internationale
DOI : numerev_736
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 25/07/2012

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

Pour **citer cette publication** : RADTCHENKO-DRAILLARD, S. (2012) La spécificité de la negotiation internationale. *Cahiers de Psychologie Politique*, (21). https://doi.org/10.34745/numerev_736

La préoccupation actuelle, dans le nombre de conflits locaux ou internationaux, où se posent des problèmes de réconciliation, d'identité collectives, d'interdépendances politiques, sécuritaires, économiques et environnementales est en faveur d'un regard plus attentif sur ces questions – ce qui ne peut, que favoriser de telles négociations internationales. La négociation internationale est une procédure de décision complexe et spécifique par laquelle les gens tendent de trouver un accord commun au lieu d'agir par voie unilatérale. Outil privilégié de l'échange entre les hommes, de l'ajustement de leurs points de vue, de coexistence de leurs identités sociales et de la résolution de leurs conflits, la négociation internationale est l'un des ressorts les plus fondamentaux de la vie. De plus, la négociation internationale de tous les types (diplomatique, politique, commerciale, culturelle, économique, environnementale) est affectée par les phénomènes culturels : aux divergences des buts et des objectifs, qui séparent les négociateurs, s'ajoute ici, une différence culturelle, qui peut les rendre difficiles et opaques. La culture influence considérablement le processus, la communication, la cognition, la motivation et les actions des protagonistes. La connaissance des particularités culturelles de la partie adverse pourrait avoir un effet positif sur la perception du pays et sur la communication des négociateurs et la recherche des solutions, par contre, son ignorance ou négligence peuvent provoquer des complications, des risques de désaccords ou d'interruptions de négociation, etc. De plus, le négociateur international se trouve dans une position de l'interface de deux relations, celle avec son propre pays et celle avec la partie adverse. Son dilemme, ici, pris en tenailles entre des objectifs contradictoires est de défendre les positions de son propre pays, ses propres intérêts et parvenir à un accord avec la partie adverse. Dans notre article, la littérature sur la spécificité de la négociation internationale était analysée selon trois dimensions : la première reflète au processus dynamique de la négociation identitaire, à la durabilité des identités et la diffusion ces identités dans une population concrète, la deuxième concerne l'analyse des différences culturelles et leurs impact sur le comportements des négociateurs (leur flexibilité ou rigidité dans le recherche des solutions) et, enfin , la troisième concerne l'analyse du rôle de la personnalité des négociateurs dans le déroulement du processus d'interaction et d'interdépendance (le rôle joué des politiques participant à la négociation, la crédibilité des engagements et leur volonté d'entrer dans les accords internationaux).

The specificity of international negotiation

In an era of the change in international affairs, the are many significant examples of interdependence in the fields of politics, security, economics and environment, which contract strongly with the increasing number of conflicts caused by nationalistic or ethnic issues. These contradictory trends often seek resolution through the mechanism of international negotiation. International negotiation is a complex and specific process by which two or more protagonists of different nationalities interact with the aim of reaching an acceptable position given their differences. Just as the process of

negotiating over divergent interests is influences by the parties' identities, the identities are shaped by the way the process is conducted. However, culture profoundly influences negotiation process, communication, cognition, motivation and behave. More specifically, international negotiation of all types (political, diplomatic, economic, commercial, scientific, etc.) is always affected by cultural phenomena which can make relations difficult and non-transparent. Successful international negotiations require an understanding of the negotiation style of those on the other side of the table, and the acceptance and respect of their cultural beliefs and norm. On the other way, ignoring and negligent culture differences can create barriers that hinder agreements or complicate the unfurling of the negotiation process. That's why culture represents a major risk factor in international negotiation. Hey will have to be harmonized in order to establish the appropriate strategies, styles and tactics required to reach an easy solution. The negotiator's dilemma here, caught between contradictory objectives, is to defend the positions of his own field/group and his own interests and reach an agreement with the opposing party. Negotiating solutions to such problems is difficult for several reasons. Key among the challenges is the needs to negotiate the information base, which can itself be a source of contention that can stall the decision processor, bring it to court. Contributions from the literature on the specificity of international negotiation theory are discussed in terms of thee dimensions: one dimension refers to a dynamic process of negotiating identities, the durability of identity and the spread of identities in a population, another dimension refers to the cultural differences which are shown to have implications for the negotiating flexibility and rigidity of representatives and their constituents and third dimension concerns the analysis of the role of the negotiators personality (adversary) in the development of processes of the interaction and the interdependence (the role played by national politics in international negotiation, the credibility of negotiating commitments and their willingness to enter into international agreements).

Mots-clés :

Introduction

La négociation internationale est une procédure de décision par laquelle les gens tendent de trouver un accord commun au lieu d'agir par voie unilatérale. Outil privilégié de l'échange entre les hommes, de l'ajustement de leurs points de vue, de coexistence de leurs identités sociales et de la résolution de leurs conflits, la négociation est l'un des ressorts les plus fondamentaux de la vie. L'extrême diversité de ses applications, la richesse de son contenu, l'importance des questions qu'elle soulève constituent autant d'éléments susceptibles à titre intellectuel comme à titre pratique, de nourrir de façon

durable un intérêt pour le domaine. Elle est un formidable condensé de l'activité politique et sociale avec ses aspects coopératifs et compétitifs entremêlés. Elle exprime quelque chose d'essentiel dans la condition d'homme en mettant en scène des enjeux tels que l'incertitude, la complexité, le pouvoir, la créativité, les valeurs, les stéréotypes et l'équité. Les questions identitaires, de respect ou de compréhension mutuelle s'installent au cœur de négociation, les interactions avec l'adversaire durant la négociation font émerger des conflits de valeurs et sont orientées vers la réduction de la dissonance identitaire. Une communication politique dans ces négociations doit être définie comme interculturelle, non pas par le groupe d'appartenance assigné aux participants en fonction de critères externes, mais bien dans la mesure où les interlocuteurs *interagissent d'une* façon ou d'une autre leur appartenance culturelle différente pour atteindre l'harmonie interculturelle dans la résolution des conflits mondiaux et le rétablissement des rapports internationaux solides et perspectifs. L'influence est donc au cœur de la négociation internationale commence, dès que deux négociateurs sont en présence et elle débouche sur les modifications d'opinions ou de comportements quelques fois radicales. Dans ce sens et de mon point de vue l'analyse de la négociation internationale chemine dans trois directions principales : 1)l'analyse, basée sur les intérêts et les buts des individus ou des parties (délégations) pour se faire entendre, d'affirmer son identité et d'aboutir à un résultat mutuel avec l'autrui durant la négociation internationale, 2) l'analyse des différences culturelles des protagonistes ou des parties dans le fonctionnement du processus de la recherche des solutions réciproques, 3)l'analyse de l'impact personnel des négociateurs dans le choix de la stratégie, des tactiques et des formes de communication dans le dénouement de la négociation internationale.

1.- La négociation et les identites sociales

La compréhension de qui nous sommes, des partenaires avec lesquels nous sommes contraintes de coopérer, d'interagir et, par là, des normes acceptables de reconnaissance mutuelles, peuvent se modifier tout au long du processus dialogique. En conséquence, les membres ont besoin d'être au cœur des réseaux d'interlocution et luttes, pour accéder, à travers ces changements, à une compréhension d'eux-mêmes et des autres. Dans ce sens, la question de reconnaissance des identités et de la reconnaissance elle-même (de soi-même, d'autrui ou par autrui) devient l'une des coordonnées majeures pour ce nouvel espace problématisé en sciences psychologique, politiques et sociales. A partir des travaux de Mead (1934), de Tajfel (1972) et Hogg, Abrams, Otten et Hinkle (2004) sur les identité sociale, on la définit essentiellement comme la vision collective d'un groupe d'individus, qui « s'identifient de la même façon, qui partagent une même définition de ce qu'ils sont, de leurs caractéristiques et de quelle façon ils sont reliés à, ou différents d'autres groupes particuliers). Selon A. Dorna (2006) l'âme humaine, contrairement à la vulgarité platonicienne, ne se trouve pas au « dedans », mais au « dehors « de l'homme : la place de l'âme est au cœur de la

culture, dans l'environnement de l'idéologie politique et des articulations sociétables.L'individu utilise toute une série de groupes pour définir son identité et il se trouve au point de rencontre de multiples apparences qui le caractérisent et à partir desquelles il se définit (p.ex. la religion, la famille, le milieu professionnel, les amis, etc.). Dans ce sens, Baugnet (2006) affirme que l'identité sociale se construit et s'exprime à travers des processus sociocognitifs de représentation et de catégorisation du réel et ses fonctions sont : d'assurer la définition et l'expression de l'identité des individus et des groupes, d'exprimer le groupe en son contour, le définir dans sa spécificité et de rendre compte de l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante en ce qu'elle est compatible avec le système de norme et de valeur en vigueur. En effet, l'identité s'instaure à partir des organisations de soi et des groupes d'appartenance en tant que « structure cognitive liée à la pensée représentationnelle » (Zavalloni, 1978) et s'exprime par le discours à travers le processus de représentation et de catégorisation dur réel procédant par l'indentification d'un contenu commun et qui positionne ce groupe ou la nation qui partage ces représentations par rapport à l'environnement (Baugnet, 2006). Enfin, la dynamique de construction et de reconstruction des appartenances identitaires est à la fois porteuse d'intégration et d'exclusion sociales et intergroupales : entre Nous et Eux, les individus se livrent à d'incessantes négociations d'appartenances fondées sur le traitement dialectique des similitudes et des différences par lesquelles ils se rapprochent ou s'éloignent des groupes (nations) qu'il cherchent à rejoindre ou à fuir (Vinsonneau, 2005).

De plus, la transformation de notre manière de analyser les conflits internationaux (par exemple, les positions de dominants- dominés sur les questions de sécurité, de commerce, d'environnement, etc.), régionaux (les questions européennes, latino-américains, asiatiques, africains, etc.) ou inter groupaux (problèmes entre les majorités et minorités ethniques et conflits nationaux avec ou sans la médiation internationale) au sujet reconnaissance à consiste à penser de la supposition qu'il pouvait y avoir des solutions monologiques, offertes par des théoriciens en sciences humaines et sociales et des politiques à une approche où cette résolution pouvait être atteinte, autant que faire se peut par le dialogue avec ceux qui, ce le terrain, étaient soumis à une norme de reconnaissance mutuelle contesté La résolution devient donc dialogique. La préoccupation actuelle, dans le nombre de conflits locaux ou internationaux où se posent des problèmes d'aggravation des désaccords, de vengeances ou de réconciliation et de reconnaissance d'identité sociale, est en faveur d'un regard plus attentif sur ces questions – ce qui ne peut, que favoriser des négociations internationales.

Il faut rappeler que la négociation internationale est avant tout un processus d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui ont pour objet de régler leurs divergences d'intérêts/buts, en ayant la conscience de la situation d'interdépendance, dans laquelle ils se trouvent. Conformément à cette définition classique de négociation, Sawyer et Guetzkow (1965) déterminent dans leur modèle plusieurs grands "blocs" de variables, qui peuvent intervenir durant son déroulement : 1) les buts des parties impliquées, 2) les facteurs fondamentaux concernant les relations entre parties, 3) les

conditions spécifiques de la négociation, 4) le processus de la négociation, 5) les résultats de la négociation. Plus tard, Kremenyuk (2002) adopte ce modèle dans l'analyse de la négociation internationale et définit cinq grandes classes essentielles de ce processus : 1) acteurs, 2) structure, 3) stratégie, 4) processus, 5) résultat. (Voir Annexe 1, p.27). Je souligne également, que dans la théorie de négociation existe au moins deux caractéristiques essentielles : 1) négociation c'est un conflit d'intérêt entre parties, et qui ne peut pas être complément et simultanément résolu ; 2) négociation c'est une possibilité de gain mutuel *via* une coopération gagnante pour les deux parties. Ce constat rappelle la distinction classique entre négociations compétitive ou distributive et coopérative ou intégrative (Deutsch, 1949 ; Walton et Mc Kersie, 1965). Au-delà de cette distinction basique pour toute analyse de négociation, de nombreux auteurs constatent que, sauf exception, les situations concrètes comportent un mélange dosé de confrontation et de coopération et, par conséquent, ils sont définit comme des négociations mixtes. (Dupont, 1994, Druckman, 1997, Pruitt, 1992, Pekar Lempereur& Colson, 2004, Bercovith, Kremenyuk &, Zartman, 2008).

En ce qui concerne les identités en vertu desquelles les individus (protagonistes) et les groupes (nation, ethnie, etc.) sont réciproquement reconnus dans cette forme d'interaction, elles ne peuvent se compter effectivement comme leurs identités que si elles sont acceptées dans un processus d'échanges de concessions logiques, afin d'aboutir un accord mutuellement acceptable. Dans ce sens le processus de négociation est un changement dynamique dans lequel l'interaction des valeurs et des intérêts des protagonistes définit leurs identités négociées. Pour Hall et Heckscher (2002) il existe quatre étape de la négociation identitaire pour chacune des parties (délégation) concernées dans son déroulement : 1)reconnaître le passé et la perspective historique adoptée par l'autre partie, 2)reconnaître un rapport différent de temporalité avec une tendance chez les uns, à regarder le passé et éprouver des difficultés à apprécier positivement le présent et les opportunités du futur et, chez les autres, une tendance à ne se tourner que vers l'avenir, 3)reconnaître le besoin et l'intérêt de poursuivre la relation sur d'autres bases faites d'interdépendance et d'égalité, 4)reconnaître les besoins spécifique de chaque pays–participant à la discussion (histoire politique, coutumes, etc.)..Un tactique majeure dans ces négociations consiste à séparer les problèmes et les configurer dans de nouveaux ensembles, pour mieux aboutir à une solution. De notre point de vue, rapprocher l'activité de négociation et la demande de reconnaissance est tout à fait logique, puisque toute l'identité, par définition est relationnelle et intersubjective et les individus coordonnent leurs actions à partir d'une norme de reconnaissance mutuelle. Il faut noter aussi que les protagonistes, eux, ne séparent pas leurs intérêts, valeurs et identités ; une objectivation, ou rationalisation de ce processus, centré sur les seuls intérêts, se révèle impuissante à comprendre (gérer et résoudre) certains «malentendus, coup de colère, etc. », dès lors que les identités sont en jeu. Car, ces problèmes surgissent et se croisent dans l'interaction durant le processus de négociation entre les représentants de nations (groupes) à un niveau micro- social et rejoignent les processus relationnel entre les acteurs collectifs au niveau macro- social. Dans ce sens, les identités sociales jouent aussi un rôle important dans le rapprochement de ces deux niveaux, en particulier, en définissant (ou en délimitant) les

conflits ou les malentendus entre nations ; ce qui, en retour, influence le degré de souplesse ou d'engagement de ces représentants, qui négocient au nom de ces pays (ou groupes) rivaux. (Druckman (2007). Il estime que l'interaction des valeurs et des intérêts, au sein et autour d'une négociation internationale est l'une des façons de définir le terme «d'identités négociées ». Dans ce sens, ces identités, incluant la force d'engagement envers un groupe et envers ses valeurs ou son idéologie ,sont influencées par un processus de négociation, se dirigeant vers ou s 'éloignant, d'ententes ayant l'habitude de régler ou de résoudre les intérêts divergents des parties et par conséquent, le résultat est atteint grâce à un processus complexe, au cours duquel les parties peuvent changer leurs critères d'évaluation des solutions possibles, définir de nouvelles alternatives, ou reconceptualiser (avec une certaine créativité) le problème lui-même. (Druckman, 2007)

Un autre élément intervient dans l'élaboration des solutions c'est la diffusion des identités dans une population. La diffusion des identités fait allusion à la façon dont des identités similaires semblent partagées dans une population. La relation entre des identités peu ou largement diffusées dans une population donnée, d'une part et le soutien de celle-ci (opinion publique) aux négociateurs, ainsi que efficience et aisance avec laquelle ils aboutissent ou non à un accord. Cependant, tout comme un processus de recherche d'un accord entre adversaires peut influencer les identités, certains aspects de ces identités peuvent intervenir dans ce processus. En analysant ce problème, Druckman (2007) distingue deux types de ces identités : des identités durables et des identités fluides. Des identités durables sont moins sensibles que les identités fluides lorsque les circonstances évoluent dans le déroulement de la négociation et cette différence peut être observée par les degrés variables d'engagement, ce dernier étant soutenu par une implication active ou amolli et par un faible sentiment d'appartenance au groupe. Les identités sociales durables ou fluides peuvent également se refléter dans les diverses façons des communautés (pays) d'interagir avec leurs représentants négociant en leur nom. Quoique des identités plus durables réduisent la souplesse en négociation, elles ont aussi pour effet de permettre la prise d'engagement plus crédible. En outre, un négociateur peut utiliser ses mandats comme une « excuse » pour être ferme à propos de tel problème, d'autre part la présence de mandat aux identités plus fluides facilite la tâche du négociateur pour manœuvrer et leur vendre des ententes négociées avec adversaire (Walton et McKersie,1965 ; Druckman, 2007). Sa position durant la négociation peut dépendre aussi du degré de fidélité aux groupes dont il est le représentant : la rigidité des ces actions dans le processus de négociation pourrait bloquer la recherche de solutions, lorsque sont impliqués les mandats dotés d'identités durables ; par contre, la souplesse de ses démarches pourrait augmenter en cas d'identités plus fluides.

Autre indicateur très important ici c'est la réaction des citoyens envers leurs pouvoirs ou leurs régimes nationaux. Van Evera (1995), dans son étude comparative de régime politique, analyse les identités sociales et constate que : dans les sociétés démocratiques elles sont volontairement choisies, dans les sociétés autocratiques avec les dictatures absolutistes elles sont relativement unifiées, mais imposées et dans les sociétés à consentement populaire ; mais à gouvernement non- représentatif (régimes

dépendant jusqu'à certains point de leur opinion publique, mais gouvernés par une élite) elles sont multiples et hétérogènes. Pour les théoriciens de la négociation internationale, trois conséquences en découlent : 1) une identité nationale ou ethnique, largement diffusée, se traduira en un soutien populaire aux négociateurs, particulièrement dans les forums et les sommets internationaux, ce qui renforcera leur pouvoir, leur popularité et la valeur du consensus à leurs issus pourrait augmenter la crédibilité des engagements de ces politiques, 2) les effets possibles de la diffusion (large ou restreinte) des identités sur les négociations internes aux nations, dans les jeux de deux niveaux (national et international), les identités peu diffusées peuvent augmenter le nombre de négociation nationales pour mieux définir les objectifs et les priorités des négociateurs ou des délégations lors de négociation internationale 3)participation dans les forums régionaux, comme l'Union Européenne, L'ASEAN, l'Union des pays indépendants (ex-soviétiques) ou dans les organisations globalisées, quand les questions de commerce (OMC), d'environnement (OMS) et de sécurité (ONU) sont débattues et dans ce contexte, des identités durables risquent être problématiques, car le dilemme , ici, est lié au problème de trouver un équilibre entre adhésion aux valeurs, aux intérêts nationaux et la sensibilité envers des enjeux régionaux ou globaux, qui peuvent entrer en conflits avec des priorités nationales (Putman,1988, Druckman,2007,Van Evera,1995). De plus, il faut noter qu'en raison de ces particularités, la négociation internationale met en lumière un certain nombre de points sensibles : précisément, la préparation doit être méticuleuse, rigoureuse sur le contenu technique, fine et approfondie sur les aspects psychologiques et lucide et ingénieuse du point de vue politique, la logistique prend une importance accrue et le négociateur devraient consacrer quelque réflexion avant d'être arrivé à destination. J'ajoute également que la négociation, qu'elle soit courte ou prolongée, passe par un certain nombre de phases.: a)la prénégociation et préparation de l'inventaire des points de litige (le but de cette phase est de reconnaître les positions initiales de chacun), b)la phase initiale et la reconnaissance des possibilités de négociation (elle comprend les négociations dans les commissions et les premières séances plénières qui leur succèdent) ; c)la phase essentielle et la recherche des solutions (avec plusieurs étapes, cycles, pauses ou reprises et la durée variée) d) la phase finale et le dénouement (elle s'établit lorsque les parties en présence sentent qu'ils ont atteint un point de non-retour et que l'accord doit être conclu) (Voir Annexe 2, p.28)

Ainsi, les communications de coulisse secrètes sont souvent employées durant ces rencontres internationales comme outil de négociation préalable afin d'explorer la faisabilité d'une négociation. Celles-ci peuvent être aussi utilisées comme un ajout ou une substitution aux négociations. Dans tous ces usages, cela apporte de la flexibilité et des orientations futures pour les discussions. Selon Pruitt (2009) dans les négociations préalables, une telle approche offre aussi une couverture politique, cependant, l'excès de confiance dans les communications de coulisse fait ainsi courir le risque de produire des accords fragiles, qui sont trop étroits ou ne traitent pas des enjeux centraux. Par conséquent, ils risquent de fragiliser ou nuire un déroulement des négociations et refléter l'âpreté des relations internationales, des rivalités entre protagonistes. Il faudra avoir beaucoup de patience, de doigté, de savoir-faire et d'expérience de la part des

négociateurs internationaux pour aboutir à un accord. Enfin, pour réussir dans les négociations internationales il faudra avoir non seulement une bonne connaissance des dossiers, mais encore recourir à des contacts exploratoires et à l'analyse des antécédents et de toute l'information, liés à la résolution des problèmes posés, construire un réseau efficace de relations et enfin, prendre en compte des particularités culturelles de leurs adversaires.

2.- Les particularites culturelles des protagonistes dans la négociation internationale

La négociation internationale de tous les types (diplomatique, commerciale, culturelle, économique, scientifique, etc.) est affectée par les phénomènes culturels : aux divergences des buts et des objectifs, qui séparent les négociateurs, s'ajoute ici, une différence culturelle, qu'il s'agira d'harmoniser pour atteindre la solution recherchée et, en autre, à surmonter les difficultés supplémentaires pour anticiper correctement les réactions mentales, comportementales et émotionnelles de protagoniste et y adapter, en conséquence, les stratégies de la prise de décision. La connaissance de la culture et des valeurs des protagonistes pourrait avoir un effet positif sur la perception du pays et sur la communication des négociateurs. En fixant des normes comportementales, des limites entre le bien et le mal, la culture influence sur la façon dont les acteurs de la négociation chercheront à comprendre, intégrer la culture de l'autre (notamment, sur la manière de raisonner, d'analyser de la situation et de rechercher de solution). Dans ce sens, la culture favorise certains actes de communication et en prohibe d'autres. Si l'on tient compte du fait que chaque individu appartient à plusieurs groupes (tantôt la famille, tantôt les amis, tantôt la nation), qui ne recoupent pas parfaitement les groupes des autres, toute rencontre entre deux individus (adversaires) implique un degré plus ou moins grand d'inter culturalité. De point de vue de Hofstede (1991.) les cultures se différencient selon quatre dimensions :1) individualisme/ collectivisme, 2) masculinité / féminité, 3) distanciation du pouvoir, 4) évitement de l'incertitude. Les relations et intentions perçues sont définies au niveau d'une rencontre particulière comme la relation de pouvoir entre les participants et le but, partagé ou non de l'interaction. En utilisant ces facteurs, on peut donc tracer un continuum de degré d'interculturalité où il serait possible de localiser toutes les interactions interculturelles durant des échanges des concessions pour aboutir à un accord. Dans le même ordre d'idée, Gudykunst et Kim (2003) empruntent à Simmel (1950) le concept «d'étranger » pour présenter la communication avec ce type d'interlocuteur et estiment que le degré «d'étrangeté » varie en fonction de la similarité avec la culture- hôte. L'approche des sciences de la communication évacue donc en quelque sorte les concepts diatoniques d'endogroupe et d'exogroupe définis de façon objective comme éléments fondamentaux d'explication des rapports internationaux. (Voir Annexe 3, p. 29). Elle remplace ceux-ci par un continuum d'inter culturalité ou d'étrangeté permettant d'appréhender dans une même

perspective communication intra- et intergroupe dans le processus de la négociation.

Il faut noter que la plus récente perspective de la compétence en communication interculturelle repose sur une option épistémologique différente. Plutôt que de définir la situation de communication par le recours à des construits élaborés par le chercheur (des traits, des habiletés, des stéréotypes, des connaissances), cette approche dite «humaniste » tente de comprendre la communication inter culturelle comme une construction interactive de sens entre deux interlocuteurs (Kim, 1988). Une conversation est définie comme interculturelle, non pas par le groupe d'appartenance assigné aux participants en fonction de critères externes, mais bien dans la mesure où les interlocuteurs *communiquent* d'une façon ou d'une autre leur appartenance culturelle différente lors de la rencontre dans le cadre de la négociation où chaque individu utiliserait ses ressources cognitives (attention, catégorisation), affectives (gestion des émotions, focalisation sur soi ou sur autrui) et comportementales (habilités, créativité, flexibilité) pour atteindre l'harmonie interculturelle (Ting-Toomey, 1993). A ce sujet, Moscovici (1984) écrivit que la négociation est un dialogue, produit conjoint de deux négociateurs, qui agissent chacun de manière définie en fonction de leur rôle et qui se transforme progressivement dans une sorte de soliloque à plusieurs voix. De plus, dans les situations cruciales de cette communication, la manière dont les négociateurs s'expriment constitue une création. Elle prend, à chaque fois, des formes originales et même si les protagonistes utilisent un code linguistique commun ou similaire et s'ils ont à formuler le même message, on peut assurer que jamais ils ne s'exprimeront de la même manière. Dans la négociation internationale, ces variables de communication sont incluses dans la catégorie des variables, liées à la rencontre entre acteurs (communication interne et externe avec la partie adverse, séquencement détaillé des messages, styles de langage, aspects psycholinguistiques, exactitude de traduction et d'interprétation, éthique interculturelle, etc.) et dépendent essentiellement des orientations politiques et idéologiques des protagonistes et des caractéristiques de leur personnalité (attitudes face au risque, le contrôle de soi, l'estime de soi, la résistance au stress, la confiance, etc**.).**

En outre, ces variables de communication sont également interdépendantes des autres variables dans la négociation internationale : les variables relatives à la dynamique (mouvement) durant leur déroulement (choix stratégique, de modalités d'ouverture de la négociation), les variables comportementales et cognitives. (Dupont, 1994 ; Kremenyuk 2002).De plus, la connaissance de la culture et des valeurs de l'adversaire pourrait avoir un effet positif sur la perception du pays et sur la perception réciproque des négociateurs. De point de vue de Dupont (1994) le diagnostic culturel de la négociation internationale se base sur trois dimensions principales : a) les différences culturelles,b) les différences dans les systèmes politico- administratifs, c) les différences dans les systèmes juridiques que ce soit en matière de fondement du droit, des juridictions ou de la réglementation. De plus, pour définir le rôle de la culture dans la négociation internationale Weinshall (1977) a élaboré une liste des variables culturelles, qui contribuent à composer le profil culturel du négociateur : 1) valeurs et croyances, 2)langage et communication, 3)tempérament et caractère, 4) attitudes, 5)motivation et besoin d'accomplissement, 6)stéréotypes nationaux ; 7) pratiques relatives au travail et

au fonctionnement de l'économie, 8) structure et pratiques sociales, 9) mode d'autorité, 10) mode de résolution des conflits, 11)changement technologique. Aussi limitée et hétérogène, cette liste est néanmoins un point de départ pour plusieurs spécialistes de la négociation internationale pour analyser et évaluer la complexité et la multiplicité de l'image culturelle du négociateur adverse. A ce sujet, Raïffa (1983) explique la nécessité de ce diagnostic culturel dans la négociation basée sur :a)l'histoire des négociateurs et/ou des organisations qu'ils représentent ; (qui ? existe t-il des coalitions ? ceux d'aujourd'hui, ceux de demain, proches, éloignés, etc.), b) les règles (lois, conventions, codes, usages, etc.) ; c) les questions à négocier (seules, globalement, nature des questions ; d)les intérêts (compétitivité, marge, survie, image, intégration, acquisition de compétences, souhaits personnels, etc.) ; e) les options (en cas de non accord ou solutions alternatives , les accords possibles ; f) les liens de cette négociation avec d'autres (passées, actuelles ; à venir).

En outre, Hall (1971) pense, de son côté, que le concept de « proxémie », centrée sur la perception de l'espace social et personnel- constitue l'un des indices les plus fiables de l'identité culturelle du (s) négociateur (s). Selon lui la *proxémie* définit une appartenance culturelle et liée directement au langage et aux données sensorielles. Appliquant sa théorie à plusieurs groupes de négociateurs (américains, japonais, allemands, français etc.) il parvient à l'occasion de cette étude comparative à décrypter les caractéristiques culturelles détaillées et des styles de ces différents négociateurs. Selon Usinier (1992) l'étude des styles nationaux des négociateurs permettrait de dresser une sorte de portrait-type à partir des leurs actions. A ce sujet, j'ai recensé dans la littérature citée ci-dessus les caractéristiques essentielles des actions, décrivant le style national des négociateurs : le choix d'orientation stratégique, les particularités de communication, les buts et les objectifs dominants, la gestion des émotions, le degré de risque, le rôle et l'importance de temps, le type de persuasion et pression, la responsabilité dans la prise de risque, la créativité et la flexibilité dans l'élaboration des solutions, la crédibilité, la confiance envers l'adversaire, les formes de la prise de décision et les types de l'accord ; etc.

Il faut noter que,Graham et coll. (1985.) ont mené à leur tour, la recherche sur les différences dans les comportements verbaux (*emics)* entre négociateurs (menace, punition avertissement, conseil,récompense, promesse engagement, appels normatifs négatifs ou positifs, apport d'information question, etc.). Ces recherches donnent également des indications sur les « etics » culturels (Triandis, 1995), c'est à dire les éléments qui, au plan méthodologique, sont transversaux à toutes les cultures considérées. Plusieurs études étaient également réalisées dans ce sens afin de déterminer la communication interculturelle et des « styles nationaux » des négociateurs (p.ex. études sur le négociateur japonais, Graham et Sano, 1989 ; sur le négociateur américain, Graham et Sano, 1989, Zartman, 2004 ; sur les négociateurs français et allemands, Usinier, 1992, 2000 ; sur le négociateur russe, Kremenyuk, 2002, Lébédeva, 2004). Il n'y a aucun doute que de telles contributions avec la description des « styles nationaux » sont utiles pour la préparation de négociation internationale, afin de déjouer bien des pièges, des faux-pas et les malentendus et faciliter l'interaction avec l'adversaire. Mais leur application excessive peut provoquer une intervention des

stéréotypes dans la négociation internationale. Je rappelle que les stéréotypes nationaux facilement présents à l'esprit, peuvent donner une première qualification (caractéristique culturelle d'un peuples par des traits les significatifs et les plus simples à exprimer) d'une manière générale d'être et d'agir et de préparer la nature possible et envisageable d'une stratégie dans la négociation. Il existe des points de vue contradictoires au sujet de leur impact dans la négociation internationale. Selon certains chercheurs (Walton et McKersie, 1965 Zartman, 1994) les stéréotypes sont un obstacle dans la négociation internationale, ils provoquent souvent la méfiance, l'hostilité ou l'indifférence initiale entre protagonistes et ont le lien avec l'orientation distributive. D'autres chercheurs estiment que les stéréotypes nationaux ne sont toujours pas négatifs à l'égard de l'exogroupe et ils peuvent réagir comme facteur d'aisance dans les relations entre négociateurs pour minimiser les différends (Dupont, 1994; Hofstede, 1991; Kremenyuk, 2002 ; Radtchenko-Draillard, 2003, 2011; Usunier, 1992). Enfin, de pont de vue de Pekar Lempereur et de Colson (2004) les stéréotypes peuvent avoir un rôle différent dans la négociation internationale à condition qu'il faut les connaître, savoir comment les mobiliser à son profit et s'en méfier chaque fois qu'ils nous nuissent. Pour conclure, la culture avec ces catégories essentielles (phénomènes *matériels, phénomènes cinétiques et phénomènes psychologiques*) pourrait intervenir dans l'évaluation interpersonnelle de l'homme, dans la perception subjective des comportements d'adaptation en fonction de règles établies par un groupe (nation) et définit les stéréotypes nationaux des personnes à l'égard de l'autrui. Précisément, quelle que soit la définition de la culture adoptée et son application à la relations interpersonnelles ou /interghroupales, elle passerait par la double notion «d'*identité* » et de «*noyau de résistance* ». Le partenaire étranger apparaît à son interlocuteur comme détenteur d'une originalité dont il partage les caractéristiques avec son groupe, en opposition - au moins partielle - avec celles du groupe auquel il appartient.

Cependant, ces significations pourront se changer au cours des rencontres interculturelles ou des négociations. Selon Bourhis et Leyens (1994), les mêmes comportements peuvent avoir des significations différentes en fonction du contexte, et des comportements différents peuvent avoir les mêmes significations dans les cultures différentes. Ces significations peuvent aussi se changer au cours des interactions et durant les négociations internationales où les adversaires peuvent se tromper quant à vraie signification du comportement de l'autre et les acteurs peuvent ignorer ce qu'ils expriment par leur comportement, etc. Quant aux différences cognitives qui peuvent exister entre négociateurs de cultures différentes ou de même culture, Rapoport (1960) montre que plus ces différences sont importantes, plus le désaccord au niveau des opinions est élevé. Enfin, pour Moscovici (1984) dans la négociation internationale, la conformité intervient souvent comme un résultat de la confrontation entre deux systèmes opposés : celui du négociateur (de son pays/son groupe) et celui de sa partie adverse. Mais le regroupement des variables culturelles a une limite qui tient un lien entre culture et la personnalité de négociateur. De mon point de vue, l'identification culturelle de l'interlocuteur part généralement des caractéristiques attribuées - plus ou moins correctement - au groupe duquel ce dernier se rattache et de la personnalité propre du négociateur, qui se superpose à cette structure de groupe. Il y a donc une

composante personnelle au problème culturel et une marge d'action de négociateur dans chaque situation concrète durant la négociation internationale face à son adversaire.

3.- Le rôle des negociateurs dans le dénouement de négociation internationale

Dans la négociation internationale le choix du négociateur ou de la délégation est cruciale ; on ne s'improvise guère négociateur international : il faut avoir des capacités et attitudes appropriées et de l'expérience. Comme négociateur proprement dit et comme représentant d'un groupe (souvent il s'agit d'un leader politique ou chef d'état/ de gouvernement), il est dans une position de l'interface de deux relations, celle avec son propre groupe (pays) et celle avec la partie adverse. Selon Doise (1996) au cours de la négociation, quand des négociateurs sont en contact, il s'agit bien de la relation entre groupes mais aussi d'individus interagissant avec d'autres individus. Cette prise de position devient plus nette et plus extrême que lorsqu'un individu doit se prononcer pour défendre ces positions et de son groupe (pays), puis il faudra discuter avec son propre camp, proposant de nouvelles solutions, pour essayer de faire modifier les attentes et les niveaux d'aspiration. Louche (1977) dans une étude sur l'intégration du négociateur à son groupe constate qu'une forte intégration durcit la défense des positions. Il est important de souligner que Walton et Mc Kersie (1965) (leur modèle classique contient quatre dimensions de processus de la négociation : *1) la dimension distributive, 2)la dimension intégrative, 3)la dimension de structuration des attitudes, 4)la négociation interne de chaque partie*)affirment queles négociateurs font l'objet de trois forces qui déterminent leur comportement: 1)des forces « A » qui poussent les négociateurs à signer un accord avec la partie adverse,2) des forces « B » qui poussent les négociateurs à signer un accord proche des positions de leur groupe de référence, 3)les forces « C » qui poussent les négociateurs à parvenir à une solution acceptable pour les deux parties. Selon eux, les relations interpersonnelles engendrent chez les négociateurs des comportements spécifiques qui, s'inscrivent dans l'une des cinq structures des relations possibles déjà observées : a)*conflit* (relations interpersonnelles très compétitives accompagnées d'une absence totale de reconnaissance de la partie adverse en tant qu'interlocuteur valable), b)*limitation de l'agression* (relations interpersonnelles compétitives modérées dans la mesure où la reconnaissance de l'autre est ici établie), c)*accommodation* (relations interpersonnelles qui se caractérisent par la reconnaissance réciproque de la légitimité de l'autre et de son influence), d)*coopération*(reconnaissance réciproque de la légitimité de l'autre et mise en œuvre des processus de résolution de problème en commun.), e)*collusion* (formation d'une coalition entre les parties). Je précise que l'aboutissement à un système de relations interpersonnelles avec ces cinq caractéristiques est influencé par différents facteurs, comme par exemple, l'orientation motivationnelle des négociateurs (coopérative,

compétitive ou mixte), les attitudes vis à vis de la partie adverse, les stratégies et les tactiques employées par la partie adverse lors d'une négociation précédente, les sentiments de confiance et les sentiments de cordialité ou d'hostilité. De plus, Walton et Mc Kersie, avec la collaboration de Cutcher-Gershenfeld (1994), ont proposé une version améliorée de leur modèle basique qui, se centre davantage sur l'analyse stratégique des négociateursde chaque phase son déroulementautour de trois dimensions principales :1)forces motrices et restrictives qui se trouvent à l'origine des actions des négociateur**s** (choix stratégique des négociateurs, tactiques et techniques de négociation employées)2) système d'interactions qui produit les résultats**(**fréquence d'interaction, niveau d'interaction, nombre des parties impliquées dans la négociation, formation des attitudes « inter-groupes » et gestion des différends internes)**,** 3)les résultats de la négociation (valeurs et conséquences à court, moyen et long terme).

Stevens (1963), pour sa part, pense que la négociation peut fort bien être formalisée à l'aide d'un modèle de choix conflictuel (conflict-choice model). Si, pour les besoins de la formalisation, on réduit la situation de négociation à un conflit entre deux négociateurs, on peut dire que chacun est confronté non seulement à un conflit interpersonnel, mais aussi à un conflit intrapersonnel. Chaque négociateur est placé face à deux buts qu'il veut tous deux éviter : accepter les exigences de l'autre et maintenir sa propre position. En se basant sur cette définition, Stevens (1963) élabore le modèle du *double* évitement : plus le sujet est proche du but, plus la tendance du sujet à éviter ce but négatif va être forte ; c'est-à-dire l'individu pris entre deux buts qu'il veut éviter va finir par parvenir à un point d'équilibre entre les deux. Dans la situation de «*double évitement* » le sujet peut chercher un but positif par le biais de la négociation, afin d'échapper à cette situation sans issue et génératrice de tension interne. J'estime que l'analyse de ce modèle du «double évitement » pourrait être très utile pour l'instauration du processus de négociation internationale ou préparation de la stratégie de la prise de décision.

Concernant le processus d'information, il constitue l'élément central de toute négociation et est influencé par les perceptions et interprétations du négociateur concernant les problèmes à débattre, la situation de la négociation et par les attributions causales du négociateur à propos du comportement de l'adversaire. Selon Carroll, Bazermann, Maury (1988) les incertitudes quant aux initiatives et aux réactions de la partie adverse sont assez importantes et le négociateur doit s'attendre à agir avec beaucoup de flexibilité et d'adaptation à des circonstances ou des contre-propositions parfois difficilement prévisibles. La structuration des attitudes concerne les processus d'adaptation comportementale des négociateurs aux objectifs et aux stratégies de négociation définit par leurs mandants. Enfin, la négociation s'impose aux négociateurs qui doivent négocier avec le mandat les ajustements nécessaires par évolution des négociations avec l'autre partie, jusqu'à conclusion de la négociation. Dans ce sens Druckman (1993) estime que la conception des choix compétitifs, coopératifs ou mixtes qui sont effectués dans un jeu d'interaction correspondent aux changements ou aux non- changements des positions durant la négociation. La compétition est liée à la rigidité et persévérance des négociateurs, qui restent souvent ancrés sur ses positions initiales. Par contre, la coopération consiste à faire un pas loin de sa position initiale en faisant preuve de flexibilité. Elle se trouve au sein d'échanges verbaux entre les

négociateurs ou dans leurs perceptions de la situation et de leur/s adversaire/s.

De plus, la perception subjective du/des négociateur(s) concernant des attitudes et les intentions de la parties adverse, ainsi que la perception subjective de la situation de la négociation peuvent expliquer le comportement interne de flexibilité ou distributivité et le résultat de la négociation internationale. En ajoutant un certain degré du risque et de la méfiance du négociateur on constate que les adversaires utilisent souvent les tactiques basées sur les données limitées et formulées en fonctions des schémas préexistants, étudié par Tversky et Kanheman (1974,1982). 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 comportement et le résultat de la négociation. Cette perception subjective peut être présentée également en forme des connaissances pro-actives à soi, des attentes personnelles, qui comprennent les évaluations de succès et d'échec du négociateur, qui renvoient à l'estimation que le négociateur fait de sa probabilité de réussir ou d'échouer au cours de la négociation, ainsi que les évaluations des résultats, qui renvoient à la croyance du négociateur en une relation entre son niveau de résultat ou d'accord conclu. Ces deux types d'évaluations sont 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 considérée). De plus, dans le processus de la recherche d'un accord avec l'adversaire il est important pour le négociateur d'évaluer correctement la probabilité de son succès et de son échec et de mesurer ses attentes personnelles pour y adapter la stratégie de la prise de décision. Précisément, en appliquant le modèle motivationnel d'Athinson (1964), basé sur les trois tendances (à accéder au succès, à éviter l'échec ou résultante à l'accomplissement) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), nous avons élaboré les stratégies de la prise de décision au moment de la résolution des problèmes (Radtchenko et Brouchlinski, 1988 avec la consultation de Koulutkine). Actuellement, j'applique ces stratégies de la prise de décision dans l'analyse des négociations internationales avec l'élaboration des interventions spécifiques des protagonistes, telles que : a) les interventions, liées à la stratégie de risque, basées sur l'évaluation rapide des propositions de l'adversaire, le développement des idées divergentes et fluides, le maintien partiel ou l'abandon de ses propositions préalablement préparées et l'activation de la motivation intrinsèque avec l'élaboration d'une proposition créative, à laquelle on n'avait pas pensé lors de la préparation, b)les interventions, liées à la stratégie réaliste ou optimale, basées sur l'analyse argumentée des propositions de son groupe (délégation) et celles de l'adversaire, le développement des solutions convergentes et l'échange des propositions avec l'adversaire, la modification des solutions préalablement élaborées avec l'intégration des idées de l'adversaires, le développement équilibré de la motivation (l'activation de la motivations intrinsèque et la motivation extrinsèque), c) interventions, liées à la stratégie de prudence, basées sur l'hésitation et les doutes, la vérification exhaustive des propositions de l'adversaire, le besoin de maintenir le contrôle sur son adversaire, les tentatives répétées de maintenir ses propositions

initiales ou de son groupe (délégation) , le développement prioritaire de la motivation extrinsèque. Pour conclure, le choix de ces stratégies de la prise de décision dépend essentiellement des objectifs de la négociation, du type de son orientation, de la communication et des rapports interpersonnels (intergroupaux), de la situation concrète durant son déroulement et du choix personnel des négociateurs dans la recherche des solutions pour trouver un accord avec la partie adverse.

Dans ce sens, la personnalité du négociateur et les priorités de ses actions dans la négociation internationale déterminent son dénouement. Rubin et Brown (1975) affirment que les individus ont des prédispositions personnelles, qui les incitent à agir dans une direction déterminée lorsqu'ils sont confrontés à un élément anticipé ou imprévu. En négociation, ces prédispositions façonnent leur perception des personnes avec lesquelles ils doivent interagir et influencent leur stratégies de négociation, la sélection des informations qu'ils vont transmettre à leurs adversaires, leurs comportements et leurs attentes aux résultats de négociation. Enfin, pour interpréter la négociation, ils élaborent le concept *d'orientation interpersonnelle* qu'ils définissent comme « une prédisposition relativement stable à agir, favorablement ou non, au comportement et aux attentes de l'adversaire». Druckman (1977)écrit, à son tour, que le négociateur est obligé de réagir aux demandes concurrentes de deux champs : du sien et de celui de l'adversaire ; cette réactivité duale est un conflit de rôle qui résulte de sa position à la frontière ; ce conflit peut être représenté en termes de complexité psychologique – comme une juxtaposition d'images que le négociateur a à l'égard des représentants de la partie adverse et les factions diverses de son propre groupe, de son orientation politique et idéologique et sa propre position. Plusieurs travaux réalisées sur les leaders politiques sont analysés par les spécialistes de la négociation internationale (précisément, on s'intéresse aux styles de communication de Lewin, 1951, aux styles des leaders de Blake et Mouton, 1985, aux styles de dirigeants politique de Machiavel, 1962, aux particularités des personnalités politiques de Barber, 1972 ; au leader politique charismatique de Dorna,1998 , qui relance la question de pertinence en situations de crise organisationnelle et l'importance du charisme dans l'action politique et la négociation). Cependant, malgré l'absence d'études expérimentales pour établir des liens solides entre la communication interpersonnelle des leaders, le processus de persuasion et les résultats de négociation internationale, certains auteurs constatent que la personnalité des leaders pourrait déterminer le profil des rapports de *force* dans la résolution des problèmes. Dans ce but d'éclaircir cette question, je tiens à citer certains d'entre eux : Eysenck (1954) élabore une analyse factoriel pour déterminer les rapports entre personnalité et positionnement politiques, Rokeach (1960) pense que les systèmes de croyances changent à certains moment : , plus le système est ouvert , moins la personnalité est dogmatique ; Christie et Geis (1970) montrent dans leur étude que le leader « machiavélique » se caractérise par la manipulation froide, le grand détachement de conventions morales et un faible engagement politique ; Lane (1969) et Sniderman (1975) constatent que le leader démocratique s'oriente sur un idéal culturel autour des valeurs qui peuvent osciller selon les situations et enfin, Dorna (2006) estime que la personnalité autoritaire n'est pas le contraire de la personnalité démocratique.

Lorsqu'on communique avec son adversaire durant la négociation internationale, le leader politique (dirigeant) pourrait recourir à différentes sources de pouvoir : le pouvoir de coercition (menace, bluff, surenchère, etc.), le pouvoir de coopération (compétence, confiance, récompenses, etc.), le pouvoir de persuasion et d'accommodation, etc. La menace consiste à tenter de dissuader l'adversaire de persister dans son comportement, son intransigeance, en lui prédisant des sanctions, des pertes qu'on lui infligera s'il ne se soumet pas aux exigences que l'on formule La menace c'est une forme de pression très souvent utilisée dans les négociations internationales compétitives : menace de rompre le cessez-le-feu, de déclencher la guerre, de blocus économique, d'embargo, de rupture de relations diplomatiques ou de rupture des négociations. Mais assez souvent elle est avancée avec l'espoir qu'on n'aura pas à la mettre à exécution, car l'exécution de la menace peut coûter aussi cher à celui qui la profère qu'à celui qui la subit. Lorsque la menace n'est pas mise à exécution, c'est le bluff. Selon Dupont (1994) les inconvénients du bluff sont de miner la réputation de fermeté et de détermination de la partie qui en est l'auteur. Une autre façon de faire pression sur l'adversaire au cours de négociation est d'utiliser la surenchère. Elle consiste, devant l'intransigeance de l'adversaire à demander encore plus. Les outrances verbales dirigées de manière impersonnelle contre l'adversaire ou ses alliés peuvent provoquer la rupture ou un blocage illimité de la négociation internationale. La rupture peut être très longue et coûteuse et peut signifier aussi la reprise des hostilités dans les relations internationales. Mais les processus de coercition ne sont pas toujours présents dans le déroulement de la négociation. Dans le cas de la négociation internationale intégrative les relations peuvent se dérouler assez positivement avec d'autres formes de pouvoir : le pouvoir de compétence, basé sur l'élaboration des propositions constructives, des solutions innovantes et créatives ; le pouvoir relationnel fonde sur la confiance et l'estime mutuel , le pouvoir résultant de l'ouverture du nombre des options(alternatives), le pouvoir de récompenses (avantages accordés ou promis économiques et commerciales, contreparties et compensations, etc.) et des soutiens (politiques et diplomatiques). (Fisher, 1983, Dupont, 1994), Une autre pouvoir peut être utilisée par les négociateurs dans la négociation : le processus de dissimilation, basé sur l'information et sur la compétence (information technique, information sur l'adversaire, sur sa volonté réelle d'aboutir ou non à un accord, sur sa stratégie, connaissance des points sur lesquels il peut céder et ceux sur lesquels son intransigeance sera irréductible). Dans les négociations internationales de l'orientation stratégique mixte les adversaires ont également un recours aux pouvoirs, basé sur le processus de persuasion et d'accommodation : le pouvoir basée sur les processus de persuasion pour tenter de démontrer à l'autre qu'il a raison de demander ce qu'il demande et, de plus, qu'il est dans l'intérêt de son adversaire de céder à ses exigences. et les processus d'accommodation, qui se retrouvent prioritairement au sein des dernières phases de la négociation, orientent sur le report à plus tard les questions épineuses et le marchandage avec le jeu des propositions et contre-propositions et une utilisation du compromis pour conclure un accord plutôt partiel. (Voir Annexe 4 p. 30)

Il ne faut aussi pas oublier de préciser que le plus souvent les négociations internationales commencent à se dérouler entre plusieurs représentants de chaque

groupe; plusieurs individus ont à définir ensemble une position par rapport à un autre groupe. A ce sujet, il est important de distinguer les différents rôles des négociateurs dans la négociation internationale: a) les protagonistes, qui agissent en tant que représentants de leur groupe ou de leur pays ; b) les experts qui sont présents pour conseiller les négociateurs, leur fournir des informations et des arguments et préparer les propositions et contre-propositions ; c) le président dans les négociations internationales multilatérales, qui a un rôle d'introduire le débat, distribuer la parole, faire respecter les formes de procédure et l'horaire fixe, etc.; d) groupes de négociateurs (délégations): dans le cas de négociation internationale où deux parties sont impliquées, chaque délégation se trouve face à l'autre et lorsqu'il y a plus de deux délégations, les phénomènes se compliquent à cause de rôles et buts multiples de différentes délégations. (négociations dans le cadre des sommets de G8 et de G20, discussions aux Nations Unies, etc.). A ce sujet, Hermann et Kogan (1977) constatent : « les leaders sont plus flexibles durant la négociation et manifestent plus d'indépendance vis à vis de la position initiale que les délégués. Iklé (1964) formule trois qualités indispensables au bon négociateur : il doit être réaliste, il doit être flexible, il doit être patient. Enfin, Nierenberg (1979) donne une description du « bon négociateur ». Selon lui pour réussir, le négociateur doit combiner la vivacité d'un très bon escrimeur avec la sensibilité d'un artiste. Il doit observer son adversaire par-dessus la table des négociations avec l'œil perçant du fin tireur, toujours prêt à déceler toute ouverture dans la défense , tout changement dans la stratégie ; il doit également ressembler à un artiste plein de sensibilité, capable de percevoir le plus faible changement de couleur dans l'humeur ou la motivation de l'adversaire, enfin, il doit pouvoir choisir au moment voulu sur sa palette le mélange exact de teintes et de nuances qui lui permettront d'accéder à la maîtrise de la situation et à l'aboutissement d'un accord.

En ce qui concerne le processus d'aboutissement d'un accordFisher et Ury (1982) élaborent les condition nécessaires de sa réussite : a)les négociateurs doivent prendre en compte plusieurs facteurs, b) négocier sur les bases des intérêts plus tôt que sur les principes, c) traiter un problèmes spécifique plutôt que de négocier sur l'ensemble d'enjeux permettant de faire des échanges, d)partager l'information avec les négociateurs de l'autre partie plutôt que d'essayer de la contrôler et de la manipuler à son avantage, e)élargir les canaux de communication et adopter une approche de résolution de problèmes plutôt que de se confier à la négociation *confrontationnelle*. Cependant la réussite de négociation internationale n'est pas toujours assurée. Elle peut se terminer de différentes façons : a) dans le cas de l'échec de la négociation plusieurs causes peuvent être à l'origine de cette situation : rigidité excessive, inadaptation de la négociation comme modalité de résolution de conflit, incapacité des négociateurs à maîtriser des phénomènes d'escalade ou l'augmentation des préjugés et des stéréotypes négatifs par rapport autrui ; b) le compromis s'établit en un point intermédiaire entre les deux positions initiales, les concessions ayant été réciproques, mais pas obligatoirement symétriques, la possibilité d'accorder une concession à l'adversaire, en reprenant un avantage perdu sur un autre point ou la modification des accords partiels antérieurs peuvent être tout à fait modifiés ; c)la solution intégrative,

qui tient compte des positions développées, des objectifs visés grâce à la dynamique des échanges et de la recherche de solutions et qui donne donc satisfaction maximale à chaque partie. Enfin, je tiens à ajouter, qu'un processus d'aboutissement de négociation internationale peut parfois générer ou contenir, des effets secondaires, ne concernant pas l'accord négocié. Précisément, les négociateurs (chefs d'états et de gouvernements, leader des groupes ethniques, représentants des autorités indépendantes ou autoproclamées, etc.) peuvent négocier moins pour les termes de l'accord leurs soient favorables que pour en profiter pour diffuser avec populisme leur propagande, collecter des renseignements, influencer une tierce partie, empêcher un adversaire d'user de la force, l'abuser ou maintenir le contact avec lui pour régler d'autres problèmes et, enfin, pour l'influencer l'opinion publique de leur pays et hausser leur popularité avant des échéances électorales.

Conclusion

En se basant sur la définition classique de la négociation internationale, en tant qu'une forme d'interaction des protagonistes (individus, organisations et gouvernement), qui tentent explicitement d'ordonner (ou prétend le faire) une nouvelle combinaison de leurs intérêts à la fois conflictuels et communs, je l'ai analysé dans le champ des luttes et des échanges pour la reconnaissance identitaire et mutuelle et le dialogue constructif. Dans ce sens, la négociation internationale est un processus spécifique d'établissement d'un climat relationnel, dans lequel les protagonistes coordonnent leur action à partir de reconnaissance mutuelle. Du coup des questions identitaires, de respect ou du compréhension mutuelle s'installent au cœur des ces processus. La manière dont un groupe définit son identité a en effet des conséquences pour les autres, en termes de droits, de devoirs, de pouvoirs, d'intérêts, de valeurs –et d'identités. Les identités sociales ne peuvent être donc que négociées durant ce processus d'interaction puisque chaque protagoniste, en s'affirmant, influence l'autre, et ces co-influences redéfinissent les identités de chacun et puis, stimulent mouvement l'un vers l'autre (et vice-versa) pour converger vers des solutions mutuellement souhaitables. Il faut donc tenir compte de ces enjeux d'estime de soi de chaque partie (nations), de respect mutuel et mettre en œuvre les possibilités de régler les différends à partir de l'interdépendance des échanges transformés et mutuellement acceptables.

L'intensification des rencontres diplomatiques, des échanges culturels et économiques et la mondialisation des marchés ont amené les psychologues sociales et politiques, les politologues, les anthropologues et les sociologues à s'intéresser davantage à l'impact culturels sur le déroulement des négociations internationales. L'identification culturelle de l'interlocuteur part généralement des caractéristiques attribuées - plus ou moins correctement - au groupe duquel ce dernier se rattache. Ces caractéristiques (par rapport au passé, à la situation actuelle et au futur) se produisent en formes des différences dans les interactions interculturelles (les relations entre cultures) et intraculturelles (les relations à l'intérieur de chaque culture) et se déterminent en lien avec des particularités de chaque personnalité. Les différences culturelles pourront se

développer et s'accroître en fonction des contraintes spécifiques de chaque partie et de *l'imprévisibilité* des conduites humaines des négociateurs. Précisément, ils peuvent accompagner le processus distributif de négociation internationale avec la dominance permanente, la compétition, accentuée sur l'espace personnalisé et sur le rôle de l'appartenance (identité) à son groupe (pays) ou encore, avec la forte valorisation et la défense accrue de ses objectifs ou des intérêts de son groupe. D'autres caractéristiques culturelles peuvent, au contraire, favoriser le processus intégratif de négociation avec les sentiments d'amitié, d'estime et d'empathie, qui s'établissent entre protagonistes et faciliter l'aboutissement d'un accord avec l'orientation vers le futur, des nouvelles propositions, en intégrant le long terme. Dans ces négociations l'attitude pragmatique et réaliste des négociateurs renforcerait l'attention relationnelle aux aspirations des négociateurs adverses et faciliterait l'instauration de confiance interpersonnelle et de crédibilité de la prise de décisions Au-delà de cette distinction classique, la plupart de la négociation internationale comporte, en réalité, un mélange dosé de confrontation et de coopération, la présence modérée des caractéristiques culturelles, par conséquent, ils sont qualifiées de négociations mixtes.

Particulièrement crucial est aussi le fait que la négociation se joue souvent à plusieurs niveaux, y compris éventuellement le niveau diplomatique et politique. Il y a souvent interactions entre ces niveaux; et le négociateur doit ainsi surveiller l'évolution de la négociation globale, en ne connaissant pas toujours les transactions, qui se situent hors de son environnement immédiat C'est une véritable négociation interne et externe qui s'instaure, avec des luttes d'influence et des alliances, etc. Cette prise de position devient plus nette et plus extrême que lorsqu'un individu doit se prononcer à se développer et les nouvelles solutions peuvent apparaître, puis les négociateurs doivent discuter avec leur propre groupe (délégation) pour essayer de faire modifier les attentes et corriger les niveaux d'aspiration. Il faut noter que, les négociateurs et leurs parties (délégations) modifient souvent leurs objectifs tout au long du processus de négociation. Par exemple, quand leurs objectifs sont plus modestes, un accord peut apparaître satisfaisant, alors même que, initialement, elles l'auraient tenu pour inacceptable.

La négociation internationale est donc une activité importante et difficile. Elle doit non seulement permettre de minimiser les conflits ou les oppositions d'intérêt, mais elle doit avant tout créer la valeur « entente mutuelle ». Grâce à la négociation internationale des volontés divergentes au départ s'efforcent de créer cette nouvelle réalité par un processus de transformation des intérêts de chacun (de chaque groupe ou délégation) et des valeurs identitaires engagés. Une telle transformation repose sur une tension entre les forces distributives ; mixtes et intégratives toujours présents et dont leur poids relatif et spécifique donnera à l'activité son orientation stratégique. Trouver un bon équilibre entre ces deux tensions résume tout l'art du « bon négociateur », qui doit mettre sa force personnelle, son expérience, sa pensée réflexive et sa formation au service de la réussite. Dans cet article, j'ai voulu monter combien les constructions de la négociation internationale sont complexes et multipolaires pour analyser les rapports interdépendants des protagonistes dans la résolution des problèmes : les enjeux, les intérêts, les objectifs, les pouvoirs et les attitudes. De plus, ces variables sont en

constante interaction et elles sont influencées par les phénomènes de communication, de cognition de gestion d'émotions, etc. et lies à la formation des structurations et l'évolution du processus de négociation internationale. De mon point de vue, avant de s'engager dans ce processus de recherche et d'aboutissement d'un accord avec l'adversaire (à gain mutuel) le négociateur doit étudier plusieurs problèmes : a)déterminer sa ligne de conduite et sa capacité de réussir par le voie de dialogue avec soi-même, b) discuter avec son groupe ou sa délégation pour entendre les conseils et préparer ses actions, ses marges de manœuvres possibles avec la liste exhaustive des propositions à la partie adverse, c)proposer un dialogue préalable à son adversaire, afin d'explorer et de définir des échanges et des contre-propositions éventuelles, d) prévoir les résultats de négociation et analyser leurs conséquences (à court, à moyen et à long termes) sur le développent des rapports inter groupaux, régionaux ou internationaux.

La spécificité de négociation internationale se situe donc dans la maîtrise des forces, des pouvoirs, des connaissances et des volontés, liés à la complexité identitaire et la multipolarité culturelle des protagonistes où sa finalité est d'arriver à un accord mutuellement souhaité (même s'il n'est pas toujours équilibré dans le partage des avantages et coûts) et de désigner de nouveaux contours dans les relations internationales.

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

Bercovith, J., Kremenyuk, V. Zartman, W., 2008. *The Sage Handbook of Conflict Resolutio*n. Hardcover.

Barber, J.D. 1972. The presidential character: predicting performance in the house white. Printice Hall, N; Y.

Baugnet, L., 2006. Les configurations identitaires ou comment étudier les identités geopilitiques. In. : A. Dorna (Dir.) Pour une psychologie politique française. Paris. Edition In Press, 127-162

Blake, R., Mouton, J., 1985. *The managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence.* Houston : Gulf Publishing Co.

Bourhis R., Leyens J.-P., 1994. *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes,* Liège, Masdaga,

Christie R. et Geis F.L., 1970. *Studies in Machiavellianism,* Academic Press, New York.

Carroll, J.S., Bazermann, M.H., Maury, R., 1988. Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes,* 41, 352-370.

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

Doise, W., 1996. Les relations entre groupes. In S. Moscovici (dir.) Psychologie sociale. Paris. Puff Fondamental. 253-274

Dorna A, 1998. Fondements de la psychologie politique, Paris, PUF.

Dorna, A, 2006. (Dir.) Pour une psychologie politique française. Paris. In Press Editions.

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

Druckman, D., 1994. Determinants of compromising bahavior in negotiation: A meta-analysis. Journal of Conflict Resolution, 38, 507-556.

Druckman, D., 2007. Négociation et identité. Négociation, p. 91-102.

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

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

Eysenk, H. 1954. *The psychology of politics.* Routledge, Kegan et Paul. Londres.

Ficher, R., 1983. Negotiating Power. In: *Negotiation: Behavioral Perspectives.* American Behavioral Scientist. N.Y.

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

Graham J. L., 1985. The influence of culture on the process of business negotiations. *Journalof International* Business Studies, 16, 81-96.

Gudykunst, W. & Kim. Y., 2003. Communicating with Strangers. An approach to intercultural communication (4 ed.) New York: McGraw-Hill.

Hall, E., 1971. (Ed.) La dimension cache. Paris. Seuil.

Hall, E.T., Reed Hall, M., 1989. Understanding Cultural Differences. Intercultural Press,Yarmouth.

Hall, L. Heckscher, 2002. The various Negotiating identity: first-person plural subjective. In: T. Kogan & Lipsky, D., *Negotiation and Change; From the Workplace to Society.* Cornell University Press.

Hermann, M., & Kogan. A., 1977. Effects of negotiators 'personalities on negotiating behavior. In D. Druckman (Ed.). *Negotiating social- psychological perspectives;* Sage Publications.

Hofstede, G., 1991. Culture and Organizations: Software of the Mind. Mc Graw-Hill,London.

Hogg, M.A., Abrams D., Otten S., & Hinkle, 2004. The Social Identity perspective: Intergroup relations, Self-Conception, and small Groups. *Small Group Rechearch.* 35. 3, 246-276

Hofstede. G., 1991 *Culture and Organizations*. : Software of the Mind, London, Mc Graw-Hill.

Kim, Y., 1988. Communication and cross-cultural adaptation: an interdisciplinary approach. Philadelphia, PA: Multilingual Matters

Kremenyuk, V., 2002. (Ed.), International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues. (2ed.) Jossey-Bass, San-Francisco.

Lax, D.., Sebenius, J., 1986. The manager as negotiator. The Free . New York.

Lane, R.1982. Government and self-esteem. *Political to day.* vol.1, 1, .5-31.

Lébédeva, M., 2004. From prominence to decline: Russian studies of international negotiations. Edition of Moscow Institute of International Relations. Moscow.

Lippmann, W., 1922. Public opinion*.* Harcourt & Brace, New York.

Lewin, K. ,1951. *Field theory in social science.* Harper, New York.

Louche, C., 1977. Pouvoir et délégation dans les négociations professionnelles. Paris : C.N.R.S.

Mead, G.H.; 1934, *Mind, Self and Society,* Chicago, Chicago University Press.

Moscovici, S., 1984. (Ed.), Psychologie sociale. PUF, Paris.

Nierenberg, G., 1979. L'art de persuader et de bien négocier. Paris. Tchou.

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

Pruitt, D. G., 2009. Les communications de coulisse dans les négociations inter-groupes : avantages et risques. *Négociation,* 1, 11-29

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

Putman, R., 1988. Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games. *International Organization.* 43,427-460.

Radtchenko-Draillard, S., 2003. Les aspects culturels de la négociation internationale. Cahiers de psychologie politique, 3, 65-79.

Radtchenko-Draillard, S., 2011. La théorie des jeux et le processus de la négociation

internationale. *Revue internationale de psychologie politique sociétale*. .vol. 2, 2, 129-141

Radtchenko, S., 1988. *Les rapports entre le jugement porté sur soi-même et le processus de la pensée.* Thèse du doctorat de psychologie générale. (sous la direction de Brouchlinski A.V.). (exposé des grandes lignes publié) Moscou. Institut de psychologie, Académie des Sciences. Edition Naouka.

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

Rokeach, M., 1960, The open and closed mind, Basic Books. New York.

Rapoport, A. 1960. Fights, Games and Debates. Michigan University Press, Ann Harbour, Michigan.

Rubin, J., Brown, B., 1975. The social Psychology of Bargaining and Negotiation. N.Y.

Saner, R., 2005. L'art de la négociation. Top management. Saint- Quentin en Yvelines.

Sawyer, J., Guetkow, H., 1965. Bargaining and Negotiation. In: Kelman, H. (Ed.), International Behaviour. Rinchart & Winston, 165-156. Holt.

Siegel, S., Fouraker, L., 1960.Bargaining and group decision making; experiments in bilateral monopoly. N.Y.: McGraw-Hill.

Stevens. C., 1963. Strategy and collective bargaining. N.Y.Mc Graw Hill.

Tajfel, H., 1972. La catégorisation sociale. In S. Moscovici. (Ed.) *Introduction ç la psychologie sociale.* (vol.1), Paris, Larousse.

Ting-Toomey, S., 1993. Communicative resourcefulness. An identity negotiation perspective. In R. L. Wiseman & J. Koester (Ed.), *Intercultural communication competence*. Newbury Park, CA: Sage. vol.17, 72-111

Triandis, H. C., 1995. *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.Yarmouth.

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.

.Usunier, J.C., 1992. *Commerce entre cultures*. Tome 1&2, PUF, Paris.

Usunier, J.C., 2000. Confiance et Performance : Un essai de management comparé France-Allemagne, Paris, Vuibert,

Vandercapelle M..., 2005. *La face cachée de la négociation*. Editions d'organisation. Paris.

Vinsonneau G., 2005. *Contextes pluriels et identités*. Fontenay- sous-Bois. Sipes.

Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 1965. Abehavioral theory of labour negotiations. McGraw-Hill, New York.

Walton, R.E., Mc Kersie, R.B., 2007. Négociations sociales en relations internationales et pour les droits civiques. Négociations, 1, 123-162.

Van Evera, S., 1995. Hypotheses on nationalism and the causes of war. In: Kupchan C.A.(ed.), *Nationalism and Nationalities in the New Europe.* Ithaca. N.Y.: Cornell University Press.

Weinshall, T., 1977. *Culture and Management*. Penguin Books.

Zartman, W.I., 1994. (Ed.), International Multilateral Negotiation. Jossey-Bass, San Francisco.

Zavalloni M., (1978).L'identité psychosociale, un concept à la recherché d'une science. . In S. Moscovici (Dir.), Psychologie *sociale*, Paris, Larousse.