Cahiers de Psychologie Politique

N° 3 | 2003
numéro 3 - Avril 2003

Les aspects culturels de la negociation internationale

Svetlana RADTCHENKO-DRAILLARD

Édition électronique :
URL :
https://cpp.numerev.com/articles/revue-3/1390-les-aspects-culturels-de-la-negociation-internationale
DOI : numerev_565
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 16/04/2003

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

Pour **citer cette publication** : RADTCHENKO-DRAILLARD, S. (2003) Les aspects culturels de la negociation internationale. *Cahiers de Psychologie Politique*, (3). https://doi.org/10.34745/numerev_565

Mots-clés :

La négociation 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 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 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 sociale avec ses dimensions coopératives et conflictuelles entremêlées. 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, l'équité.

Quelles sont les definitions essentielles de la negociation ?

DUPONT (1994) définit les éléments essentiels dans la définition de la négociation :

1) *une interaction* entre les négociateurs qui prend souvent la forme d'un face à face,

2) *les divergences* qui peuvent aller de simples interprétations ou perceptions différentes aux intérêts opposés ou aux conflits déclarés,

3) *des intérêts communs* par constatation d'une interdépendance : chaque négociateur ne peut agir que par la recherche d'une solution fondée sur cette interdépendance,

4) *la reconnaissance* que la solution recherchée (accord) soit mutuellement acceptable,

5) *le caractère volontaire de l'activité* : le négociateur choisit d'entrer dans ou de sortir de la négociation,

6) *l'aspect relationnel* qui est à la fois un instrument et un résultat recherché de l'activité de négociation.

Selon TOUZARD (1977) les points les plus importants de la négociation sont :

â Le contenu : l'objectif de la négociation pour deux ou plusieurs parties en conflit de parvenir à un accord par le biais d'entretiens et d'échanges entre leurs représentants. Le contenu est aussi l'objet de la négociation. De quoi parlera-t-on ? Dans quel ordre ? Qui parlera et dans quel ordre ? Créera-t-on des commissions ou pas ? Quel sera le rythme des séances ? Qui sera président de séance ? Quelle forme aura la table ? Comment se placeront les délégations e t. c ? Ces questions de procédures et de présence font une partie intégrante de la négociation.

â Les rôles : on peut constater les différents rôles pendant la négociation : a) les acteurs, qui agissent en tant que représentants de leur groupe ou de leur organisation ; b) les experts qui sont présents pour conseiller les négociateurs, leur fournir des informations et des arguments ; c) le président qui a un rôle d'introduire

le débat, distribuer la parole, faire respecter les formes de procédure et l'horaire fixe e t. c ; d) négociation à deux ou à plusieurs parties : dans le cas de négociation où deux parties sont impliquées, chaque délégation se trouve face à l'autre, lorsqu'il y a plus de deux délégations, les phénomènes se compliquent à cause de rôles et buts multiples de différentes délégations.

â Les phases essentielles - la négociation, qu'elle soit courte ou prolongée, passe par un certain nombre de phases, que l'on retrouve invariablement. On distingue souvent trois périodes dans la négociation : a) l'inventaire des points de litige (le but de cette phase est de reconnaître les positions initiales de chacun), b) la reconnaissance des possibilités de négociation (elle comprend les négociations dans les commissions et les premières séances plénières qui leur succèdent ; c) 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.

â Les normes et règles tacites de la négociation : a) négocier de bonne foi-éviter de maintenir systématiquement des positions que l'on sait inacceptables pour l'adversaire, éviter de se comporter de telle manière que tout accord soit impossible, b) honorer les accords parties- cette règle tacite stipule que lorsque la négociation porte sur des articles ou des clauses successives et indépendantes les unes des autres ; c) faire preuve de flexibilité - le corollaire de cette norme est d'éviter tout ultimatum au cours de négociation sauf dans les situations très particulières ; d) la réciprocité des concessions - une conséquence des normes de bonne foi et de flexibilité ; d) éviter l'hostilité et l'agressivité personnelles - il s'agit là de convention de politesse et de savoir-vivre, mais qui peuvent avoir des fonctions importantes au niveau de succès de la négociation.

â Les processus à l'œuvre dans la négociation : a) les processus de coercition qu'ils peuvent prendre au sein de la négociation des formes toutes particulières comme la menace, le bluff, la surenchère, les comportements agressifs ; b) les processus de dissimulation contiennent l'information technique, l'information sur les modes de

l’adversaire, sur sa volonté d’aboutir ou mis à un accord, sur sa stratégie, connaissance des points sur lesquels il peut céder et ceux sur lesquels son intransigeance sera irréductible ; c)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 ; d) les processus d’accommodation qui mènent à l’accord, se retrouvent au sein des deux dernières phases de la négociation : reporter à plus tard les questions épineuses (commencer par les questions sur lesquelles l’accord risque d’être plus aisé) et le marchandage et le jeu des propositions et contre-propositions (une discussion où chaque partie va peu à peu modifier sa position initiale au direction de celle de l’autre et une utilisation du compromis, de l’innovation et des relations positives interpersonnelles pour conclure un accord.

Le modele de SAWYER et GUETKOW

Il existe différents modèles pour décrire et prévoir la négociation. Parmi eux le modèle de SAWYER ET GUETZKOW est le plus connu. En 1965, SAWYER et GUETKOW s’intéressent aux relations entre divers facteurs et le processus général de la négociation en termes de comportement des acteurs et de résultats. Ils proposent dans la version originale de leur modèle théorique une systématisation des variables qui influencent de façon causale le déroulement et le résultat de la négociation. Au sein d’une structure de relations causales, le modèle définit cinq types de variables (opérationalisation de cinq facteurs), catégorisées en fonctions du moment actuel elles peuvent intervenir durant le déroulement d’une négociation. Ces cinq facteurs ayant une influence causale sur le processus et le résultat de la négociation sont les suivants :

â□□ *les buts des parties impliquées :* il s’agit d’un facteur en amont de la négociation qui fait référence à la communauté des buts des différentes parties, et à la nature de la négociation (buts qui dérivent d’idéologies/négociation idéologique ou buts technique/négociation technique).

â□□ *les facteurs fondamentaux (historiques, culturels) concernant les relations entre parties :* ils se situent aussi en amont de la négociation. Leur opérationalisation renvoie aux variables, telles que les relations internes aux parties (processus de délégation, négociation formelle), les attitudes et les relations entre les parties, les différences culturelles entre les parties et les caractéristiques du négociateur (statut, traits de personnalité).

â□□ *les conditions spécifiques de la négociation le processus de la négociation :* il s’agit du deuxième facteur simultané. Son expression opérationnelle renvoie aux variables, telles que le contexte social de la négociation (négociation publique ou secrète, formelle ou informelle), le nombre de participants (constitution des délégations), le nombre des parties impliquées à la négociation (négociation bilatérale ou négociation multilatérale), le processus d’information (déchiffrage des unités de la/des partie/s, adverse/s), les états psychologiques des négociateurs (stress en vue de la négociation) et le temps (existence ou non d’une pression temporelle).

â *le processus de la négociation :* il s'agit des variables mises en œuvre par le déroulement même de la négociation, qui contribuent à son découpage séquentiel (par l'intermédiaire de la communication), de persuasion, des faits accomplis et de la recherche des solutions.

â *les résultats de la négociation :* facteur conséquent. Ce sont les variables relatives à l'élaboration de critères pour l'évaluation des résultats, la clarté des résultats et la continuité de la négociation.

Les processus de communication, de persuasion et de recherche des solutions (variables du processus de la négociation), qui renvoient à la discussion entre les négociateurs et au sens trivial du terme de la négociation, sont influencés par les facteurs de contexte (variables des conditions de la négociation), des facteurs de buts et des facteurs fondamentaux (le background de la négociation). Ce sont ces facteurs du processus de la négociation qui vont, par la suite, déterminer les résultats de la négociation qui, selon leur nature et leur caractère définitif ou non, vont être réinjectés dans le système des relations causales afin de devenir des facteurs qui influencent les négociations à venir. Le modèle de SAWYER et GUETZKOW s'intéresse plus particulièrement aux facteurs jouant sur la négociation. Les buts qui peuvent être communs ou spécifiques à chaque partie font référence essentiellement à l'idéologie, les principes dont on se réclame pouvant bien entendu avoir des incidences techniques sur le choix des modalités d'application. Les «conditions » caractérisent les particularités de la négociation (caractère secret ou public de la rencontre, nombre de parties, de participants, durée, climat, etc.) tandis que «les facteurs fondamentaux » sont relatifs aux différences culturelles entre les parties, aux relations internes ou aux rapports externes qui les particularisent.

Le cœur du modèle en est son «processus » pour l'étude duquel les auteurs empruntent certains concepts à la théorie des jeux, en particulier celui d'utilité, c'est-à-dire de valeur associée, pour chaque partie, à chaque résultat possible ; on peut ainsi construire une matrice des utilités. *La menace, la promesse, fait accompli* ont pour but de faire disparaître de l'éventail des solutions possibles ; inversement, *l'innovation* en fait apparaître de nouvelles propositions, tandis que *la persuasion* tente de modifier les valeurs associées pour chaque partie à chaque résultat possible. La dynamique de la négociation suppose donc une modification séquentielle des matrices des utilités. Malgré ces réserves portant sur la formalisation du processus de négociation, le cadre général du modèle de SAWYER et GUETZKOW définissant les conditions qui jouent sur le déroulement et le résultat de la négociation internationale nous paraît d'un grand intérêt.

Les aspects essentiels de la

negociation internationale

Il y a beaucoup de description des stades cruciaux du déroulement de la négociation internationale. Pour ZARTMAN (1982) la négociation internationale peut être subdivisée en trois phases successives : 1) prénégociation, 2) élaboration d'une formule d'accord, 3) mise en points des détails. DUPONT (1994) propose trois stades cruciaux de son déroulement : 1) les contacts préliminaires et le premier entretien, 2) le cœur de la négociation, 3) l'aboutissement.

WALTON ET MCKERSIE (1965) ont entrepris de décrire de manière exhaustive et formalisée les différents aspects de la négociation internationale . Les auteurs distinguent quatre ensembles indépendants d'activités qui sont considérés comme des sous-processus de la négociation internationale :

â□□ *l'aspect distributif* (le système d'activités lié à la poursuite des buts des parties en conflit),

â□□ *la dimension intégrative* (le système d'activités liées à l'atteinte de buts qui ne sont pas en conflit fondamental pour les deux parties),

â□□ *la structuration des attitudes* (l'établissement de relations particulières entre les parties),

â□□ *la négociation interne de chaque partie* (l'ensemble des activités qui permet d'aboutir à une position unique à l'intérieur de chaque partie que sera celle qui défendra le chef de la délégation). Ils distinguent également trois étapes essentielles dans le processus de négociation internationale: 1.*l'identification du problème ; 2.la recherche de nouvelles solutions et leurs conséquences ; 3.la hiérarchisation des solutions et la sélection de l'action*. *La première étape* se caractérise par l'échange d'informations sur le problème et les difficultés créées par la situation pour chaque partie. *La deuxième étape* fait appel aux processus de créativité et *d'innovation. La troisième étape* fait intervenir les préférences. Il peut y avoir ainsi retour à l'étape n°2 en cas d'insatisfaction quant aux solutions envisagées. Les conditions (la motivation, l'information et le langage, la confiance et l'absence de climat défensif) facilitent la recherche de solutions nouvelles et favorisent la créativité en groupe.

DUPONT (1994) montre également qu'il existe quatre caractéristiques propres à la négociation internationale *: l'importance des facteurs culturels :*les facteurs culturels imprègnent les différentes facettes de la négociation, c'est-à-dire les lois, les règlements, les usages professionnels ou sociaux, les facteurs d'ordre politique, mais encore les comportements personnels qui sont eux-mêmes influencés par les stéréotypes, les systèmes de valeurs, les rites et bien attendu le langage) ; *la diversité considérable des contextes :* la négociation internationale soit se situe à l'étranger, soit met en relation deux ou plusieurs négociateurs de nationalité différente ; cette simple particularité multiplie la variété de contextes : de nombreuses applications ou allusions

seront évoquées dans les sections suivantes, mais un effort de documentation- par exemple sous la forme de fiches de pays - suffit à montrer la diversité dérivée des conditions géographiques, des lois et des usages, de la langue, des particularités politiques et culturelles etc.) ; *multipolarité de la négociation internationale :* la négociation fait intervenir de nombreux acteurs de nature et de statut différent ; ceci tient à une double réalité : un grand nombre de négociations internationales passent par l'intermédiaire de tiers, en particulier les Etats et les administrations locales ; la négociation internationale se joue souvent à plusieurs niveaux et de plus, il y a toujours interaction entre ces niveaux et le négociateur doit ainsi surveiller l'évolution de la négociation globale en ne se connaissant pas toujours les tractations qui se situent hors de son environnement immédiat) ; exigences exceptionnellement élevées pour le négociateur international : les observations qui viennent d'être faites suffiraient à montrer la complexité et la difficulté de la tâche du négociateur international : il lui faut à la fois tenir compte du fait que les acteurs appartiennent à différentes cultures et par conséquences ne partagent pas la même façon de penser, de sentir et de se conduire ou - en d'autres termes -ils ont leurs stéréotypes, leurs valeurs et leurs croyances. Trois éléments supplémentaires vont encore accroître les exigences requises *: 1) la plupart des négociations internationales reflètent l'âpreté des relations internationales, les rivalités de tout ordre et de la concurrence mondiale dans le domaine économique, 2) les négociations internationales exigent du négociateur une compétence très différenciée, le négociateur doit se montrer capable de passer d'un registre à un autre ou d'un ensemble de règles du jeu à un ensemble de contraintes d'un ordre tout à fait différent, 3) les négociations internationales ont des coups et des risques élevés : l'investissement est lourd et souvent aléatoire ; les malentendus, des ruptures, des incidentes inattendues, des pénalités ou des mésaventures peuvent surgir à tout instant).* Tout ceci n'est pas le seul fait de la négociation internationale, mais celle-ci particulièrement délicate et exige beaucoup de patience, de doigté, de savoir-faire et d'expérience.

En raison de ces particularités, la négociation internationale met en lumière un certain nombre de points sensibles :

â 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 stratégique,

â la logistique prend une importance accrue et le négociateur devraient consacrer quelque réflexion avant d'être arrivé à destination,

â le choix du négociateur ou de la délégation est cruciale ; on ne s'improvise guère négociateur international : il faut des dons et ensuite de l'expérience,

â les négociations internationales se trouvent facilitées non seulement par une bonne connaissance du milieu et des dossiers, mais encore par le recours à des contacts exploratoires, la construction d'un réseau efficace de relations judicieuses, le bon maniement de l'information, l'établissement d'une réputation favorable et d'une

crédibilité solide.

KREMENYUK (1991) à son tour constate que le processus de la négociation internationale a des caractéristiques suivantes : 1) phases, 2) échanges d'information et phénomènes communicationnels, 3) mécanismes de propositions et contre-propositions, 4) techniques et tactiques, 5) initiatives, 6) modalités, 7) dénouement.

Il propose le modèle qui postule cinq grandes classes d'éléments présentés dans toute négociation : 1) acteurs, 2) structure, 3) stratégie, 4) processus, 5) résultats. Ce modèle est en fait une manière de synthétiser le jeu des interactions émanant d'au moins deux (et éventuellement de plus de deux) «parties », et, deuxièmement, que selon les approches suivies, il sera loisible d'insister surtout tel ou tel élément. Il insiste également sur les pôles «acteurs » et «processus », visant à trouver des relations entre des variables d'acteurs et des processus ou des variables des processus et des résultats. Dans ce modèle on trouve aussi une centration sur les phénomènes de «pouvoir » notamment dans le triangle : "*acteurs, structure, stratégie*".

Depuis le début, l'étude de la négociation internationale a été basée sur deux conceptions principales : la conception de la négociation internationale en tant que simple marchandage où la flexibilité est définie comme le fait de faire les concessions et d'éviter les impasses et la conception de la négociation internationale en tant que le processus de la résolution de problème où la flexibilité est définie en tant que processus et non pas comme de simples séquences « action-réaction ». Une façon différente d'exprimer la définition de la flexibilité a été proposée par DRUCKMAN (1993). Cet auteur inspiré par la théorie des jeux et par le processus d'interaction à œuvre durant la négociation internationale propose la définition suivante :

La conception des choix compétitifs et coopératifs qui sont effectués dans un jeu d'interaction correspondent aux changements ou aux non- changements des positions durant la négociation. La coopération consiste à faire un pas loin de sa position initiale en faisant preuve de flexibilité (…). Il a été montré que la flexibilité se produit au sein de la négociation selon d'autres façons que le simple fait de faire des concessions. Elle se trouve au sein d'échanges verbaux entre les négociateurs ou dans leurs perceptions de la situation et de leur/s adversaire/s. (DRUCKMAN, 1993, p.2).

Influencé par l'approche séquentielle de la négociation (DOUGLAS, 1957,1962, MORLEY et STEPHENSON, 1977), DRUCKMAN considère que flexibilité peut être présente durant tous les stades de la négociation internationale sous les formes différentes :

â□□ *Durant le période préparatoire de la négociation*, la flexibilité s'exprime par la volonté d'étudier le problème en adoptant la perspective de la partie adverse, la recherche des solutions intégratives qui amènent à un grand profil conjoint, l'effort de minimisation des différentes idéologiques existant entre les parties impliquées dans le conflit.

â□□ *Durant la première phase de la négociation*, la volonté de séparer les différents

thèmes à discuter, de considérer qu'il y a possibilité d'accord partiel lorsque l'accord sur l'ensemble des thèmes n'est pas possible des expressions de flexibilité.

â *Durant les discussions*, la flexibilité se trouve dans la volonté de prendre en considération un argument venant de la partie adverse.

â *Durant la phase finale de la négociation*, la flexibilité s'exprime par les concessions et la volonté de proposer plusieurs solutions dans l'espoir qu'il y en aura au moins une sur laquelle les parties pourront trouver un accord.

En 1993, DRUCKMAN identifie un ensemble de facteurs situationnels qui sont à l'origine des comportements de concessions. Partant du modèle théorique de SAWYER et GUETZKOW, DRUCKMAN propose de tester l'effet des facteurs situationnels relatifs au contexte de la négociation internationale. L'origine de cette étude consiste dans le regroupement au sein d'un même scénario de négociation d'un grand nombre de variables situationnelles regroupées en quatre sous-ensembles en fonction du stade auquel elles interviennent dans la négociation :



Tableau : Les variables situationnelles étudiées par Druckman (1993) et leur regroupement en quatre opérations de la négociation (DRUCKMAN, 1993, p.10)

Pour étudier l'effet simultané des variables situationnelles sur les comportements de flexibilité. DRUCKMAN utilise une simulation de la négociation internationale multilatérale. La création de trois conditions expérimentales a permis de vérifier les hypothèses et confirmer des résultats des études précédentes: 1) *produire des comportements de flexibilité* tout au long de la négociation ; 2) *produire les comportements inflexibles (distributifs)* tout au long de la négociation ; 3) *produire des comportements distributifs durant les trois premiers stades et des comportements flexibles au stade final de la négociation.* DRUCKMAN (1977), dans la version plus récente de ce modèle, enrichit l'opérationalisation des facteurs pivots en mettant l'accent sur l'influence des facteurs cognitifs et motivationnels (au sein des facteurs fondamentaux) et sur le processus social de la négociation.

La perception subjective du/des négociateur/s concernant des attitudes et les intentions de la partie adverse, ainsi que la perception subjective de la situation de la négociation internationale, s'avèrent être des variables cognitives qui peuvent expliquer le comportement et le résultat de la négociation internationale. Les études expérimentales effectuées par TVERSKY et KAHNEMAN, portant sur les limitations cognitives du raisonnement humain, constituent le point de départ 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. Ces auteurs s'intéressent à des fonctions spécifiques du raisonnement humain (prise de décision en situation impliquant un certain degré de risque, jugement en situation d'incertitude), identifient une série de biais et de schémas cognitifs ne permettant pas à l'individu la production de jugements

objectifs et le conduisant à la formulation de jugements et d'évaluations subjectives basées sur des données limitées et formulées en fonctions des schémas préexistants. Précisément ils identifient trois biais cognitifs principaux affectant le raisonnement humain en cas de jugement/ évaluation en condition d'incertitude : 1) *le biais de la représentativité :* 2) *le biais de la disponibilité de l'information* ; 3) *le biais de l'ajustement et de l'ancrage :* Le jugement final sera, par conséquent, une valeur ajustée par rapport à la valeur initiale. Le biais cognitif d'ancrage consiste en la persistance de l'individu à la valeur initiale qui devient, par la suite le jugement final. Cette liste de trois biais cognitifs affectant le raisonnement humain en cas de jugement en situation d'incertitude sera par la suite enrichie par l'identification d'autres biais cognitifs, tels que la surconfiance de l'individu (KAHNEMAN et al. 1982).

Les études réalisées sur la prise de décision au cours de la résolution des problèmes montent que les sujets qui sont sûrs d'eux raisonnent de manière objective dans la prise de décision : 1) ils proposent des solutions originales qui les traitent en profondeur, 2) ils augmentent le nombre de concessions novatrices et efficaces, 3) ils redéfinissent les propositions précédantes avec les corrections acceptables pour l'adversaire, 4) ils synthétisent et réétudient leurs idées crédibles pour trouver une solution optimale (BROUSHLINSKY, RADTCHENKO, 1988)

Les facteurs culturels de la negociation internationale

ROBERTS (1970) a proposé une liste des variables culturelles qui peuvent jouer un rôle important dans la négociation internationale : *1°* valeurs et croyances, *2°* langage et communication, *3°* tempérament et caractère, *4°* attitudes en général et notamment vis-à-vis du changement, *5°* motivations et besoins d'accomplissement, *6°* stéréotypes nationaux, 7° pratiques relatives au travail et au fonctionnement de l'économie, *8°* structures et pratiques sociales, *9°* modes d'autorité, *10°* modes de résolution des conflits, *11°* changement technologique.

Citons un exemple : GRAHAM et al ; (1996) ont mené la recherche sur les différences dans les comportements verbaux entre négociateurs. Il est intéressant pour nous de comparer les comportements verbaux entre négociateurs appartenant à sept cultures différentes :

Ce type de recherche donne des indications intéressantes sur les « etics » culturels (PIKE, 1967 ;TRIANDIS,1994), c'est à dire les éléments qui, au plan méthodologique, sont transversaux à toutes les cultures considérées. Une autre question aussi essentielle porte sur les « emics » culturels, sur ce qui est spécifique et contribue ainsi à façonner l'identité particulière d'une culture. Plusieurs auteurs ont réalisé des travaux dans cette perspective, tels ceux le négociateur japonais (BLAKER,1977 ; GRAHAM &

SANO,1989), sur le négociateur américain (GRAHAM & SANO,1989), sur le négociateur russe (KREMENYUK,1998), sur les négociateurs français et chinois (FAURE,1995 ; PYE,1982). Il est toujours possible de comprendre un comportement du négociateur, d'expliquer ses actes et d'établir un rapport causal entre sa vision du jeu et son action.

Le regroupement des variables culturelles a une limite qui tient au lieu entre culture et personnalité.

L'identification culturelle de l'interlocuteur part généralement des caractéristiques attribuées - plus ou moins correctement - au groupe duquel ce dernier se rattache. Mais la personnalité propre du négociateur se superpose à cette structure de groupe. On a pu ainsi mettre en évidence - à l'occasion de l'analyse de l'hostilité «culturelle » - l'existence simultanée de deux tendances dont l'une, spécifiquement culturelle, est expliquée par un réflexe de rejet lié à la différence d'ethnicité - et donc une des causes serait l'anxiété naissant de l'incertitude - et l'autre, de nature plus individualisée, qui concerne un sentiment immédiat de distanciation ou d'antipathie, reflétant - d'une manière très sélective - la désapprobation, la gêne ou l'embarras devant des caractéristiques de conduite s'écartant des normes ou des usages.

Les stereotypes nationaux et la negociation internationale

Les stéréotypes nationaux définissent souvent le comportement des adversaires pendant le déroulement de la négociation internationale.

Un stéréotype est un jugement qui caractérise un groupe mais aussi un moyen de distinguer un groupe d'un autre. Les deux façons d'utiliser les traits, pour la catégorisation et pour la distingabilité, ont été utilisées pour isoler les stéréotypes. De nombreuses recherches ont montré également que des groupes à statut élevé tendent davantage à marquer leurs distances à l'égard d'un groupe à statut bas qu'inversement. (DOISE, 1979, JODELET 1994 ; PERSONNAZ, 1979, SINGLY, 1993). On constate également que les groupes à statut moins élevé ou moins assuré se comportent d'une manière plus discriminatoire à l'égard d'un autre groupe et expriment assez fort le favoritisme de l'endogroupe (DESCHAMPS et PERSONNAZ, 1979). Les stéréotypes nationaux définissent souvent le comportement des adversaires pendant le déroulement de la négociation internationale.

FAURE (1998) constate à plusieurs reprises que les stéréotypes peuvent être un obstacle dans la négociation (les stéréotypes négatifs, les préjugés et les conduites différentes peuvent empêcher le déroulement de la négociation). Il donne un exemple : »Dans le cas présent, à tort ou à raison, les Français pendant la négociation avec les Chinois étaient perçus comme des interlocuteurs cherchant à faire de très grosses marges et, par conséquent, surfacturant leurs prestations. Ils sont également perçus par les négociateurs chinois comme des interlocuteurs mettant en œuvre une

stratégie « romantique » . Aux yeux des Chinois, les Français montrent abondamment qu'ils sont fiers d'être ce qu'ils sont, d'appartenir à une culture importante même si elle est un peu tournée vers le passé ». FAURE ajoute que les stéréotypes positifs peuvent être aussi comme un facteur d'aisance (les ressemblances culturelles, les mêmes valeurs et les mêmes buts et la confiance de la part de négociateur peuvent faciliter la négociation). Les stéréotypes positifs peuvent aussi faciliter et développer la confiance et l'empathie des négociateurs.

Au début de la négociation les différences culturelles vont également rendre les relations difficiles, opaques et ainsi ajouter à l'opposition d'intérêts qui est à l'origine de la négociation. Le sens donné par les uns à leurs actes sera très éloigné de celui qui lui attribue les autres. Aux difficultés de communication peuvent s'ajouter des phénomènes de dissonance cognitive. Les situations tendues, les positions très conflictuelles sont parfois à la source de tels processus. Le sujet tend à ne retenir de l'expérience de la relation à l'autre que les éléments qui confortent ses hypothèses de départ et qui, ainsi nourrissent sa suspicion. Dans la négociation internationale tels comportements peuvent créer la méfiance, l'hostilité, l'anxiété ou l'indifférence initiale entre les protagonistes et provoquer le conflit ou être la conséquence du conflit comme l'a montré SHERIF (1961,1966). Les actes positifs peuvent être interprétés comme destinés à donner le change et ne font que révéler la duplicité du comportement de l'autre.

A notre avis les stéréotypes négatifs des protagonistes peuvent être liés à une orientation compétitive de la négociation où l'intérêt propre emporte sur l'intégration des intérêts communs et il s'agit de lutter pour l'appropriation des ressources et des « gains » de la négociation. L'orientation compétitive de la négociation contient les activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties ; chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont en opposition avec ceux de l'autre ou des autres parties. Il s'agit le plus souvent de ressources rares (argent, pouvoir) que l'on cherche à se partager, chacun cherchant à obtenir la grande part. Ce sous-système renvoie donc aux tactiques et comportements les plus conflictuels : les tactiques de pression de toutes sortes (menace, mise en garde, mise en avant d'un mandat reçu et incontournable, usage de la force sur le terrain, l'intransigeance de chacune des parties dans la présentation des objectifs qu'elle cherche à atteindre et des positions qu'elle défend. Dans cette situation les négociateurs peuvent effectuer les comportements distributifs suivants : 1) répéter la position initiale, 2) réserver sa position par rapport à la position de quelqu'un d'autre, 3) refuser la proposition autrui, 4) toutes interventions de pression, 4) évaluer négativement ou avec hostilité une personne ou un groupe ; 5) manifester sa désapprobation (TOUZARD, 1995).

Les stéréotypes nationaux ne sont pas toujours négatifs par rapport à l'exogroupe. Les gens peuvent exprimer une sympathie et une confiance par rapport aux autres et les juger assez positivement. A notre avis ces stéréotypes peuvent faciliter une orientation coopérative de la négociation où domine la recherche en commun d'une solution mutuellement satisfaisante, mettant l'accent sur les intérêts communs. Ils accompagnent souvent les sentiments d'amitié, d'estime et d'empathie qui peuvent s'établir entre protagonistes. Ils ont une zone d'intérêts en commun, les parties ont

ensemble un problème à résoudre et cherchent une solution satisfaisante pour chacune d'elles : une solution intégrant les objectifs de l'une à l'autre. (WALTON et MC KERSIE, 1965). La caractéristique d'une solution intégrative est de permettre un gain conjoint et un gain pour chacun supérieurs à un banal compromis. Ici les négociateurs utilisent les comportements de flexibilité, comme : 1) formuler une proposition nouvelle, 2) intégrer dans une proposition un élément de la proposition d'autrui, 3) s'aligner sur la proposition d'autrui, 4) demander à autrui une solution ou de suggestion, 5) évaluer positivement une personne ou un groupe, 6) manifester son approbation.(TOUZARD, 1995).

La négociation compétitive contient les activités les plus conflictuelles qui s'établissent entre les parties ; chaque partie cherche à atteindre ses buts propres qui sont en opposition avec ceux de l'autre ou des autres parties. Il s'agit le plus souvent de ressources rares (argent, pouvoir,) que l'on cherche à se partager, chacun cherchant à obtenir la grande part. Ce sous-système renvoie donc aux tactiques et comportements les plus conflictuels : les tactiques de pression de toutes sortes (menace, mise en garde, mise en avant d'un mandat reçu et incontournable, usage de la force sur le terrain, l'intransigeance de chacune des parties dans la présentation des objectifs qu'elle cherche à atteindre et des positions qu'elle défend. Dans cette situation les négociateurs peuvent effectuer les comportements distributifs suivants : 1) répéter la position initiale, 2) réserver sa position par rapport à la position de quelqu'un d'autre, 3) refuser la proposition autrui, 4) toutes interventions de pression, 4) évaluer négativement ou avec hostilité une personne ou un groupe ; 5) manifester sa désapprobation (TOUZARD, 1995).

Mais ce processus de la négociation compétitive ne commence pas nécessairement d'une manière symétrique pour tous les groupes concernés. On peut constater souvent que la négociation se déroule entre catégories défavorisées et catégories dominantes ou entre nations dominantes et nations colonisées. Au début de la négociation ce groupe, en reconnaissant leur statut moins favorable, tend à inverser activement les rapports dominants.

Les stéréotypes nationaux ne sont pas toujours négatifs par rapport à l'exogroupe. Les gens peuvent exprimer une sympathie et une confiance par rapport aux autres et les juger assez positivement. Ces stéréotypes peuvent faciliter la négociation coopérative où domine la recherche en commun d'une solution mutuellement satisfaisante, mettant l'accent sur les intérêts communs. Ils accompagnent souvent les sentiments d'amitié, d'estime et d'empathie qui peuvent s'établir entre protagonistes. Ils ont une zone d'intérêts en commun, les parties ont ensemble un problème à résoudre et cherchent une solution satisfaisante pour chacune d'elles : une solution intégrant les objectifs de l'une à l'autre (WALTON et MC KERSIE, 1965) La caractéristique d'une solution intégrative est de permettre un gain conjoint et un gain pour chacun supérieurs à un banal compromis. Ici les négociateurs utilisent les comportements de flexibilité, comme : 1) formuler une proposition nouvelle, 2) intégrer dans une proposition un élément de la proposition d'autrui, 3) s'aligner sur la proposition d'autrui, 4) demander à autrui une solution ou de suggestion, 5) évaluer positivement une personne ou un

groupe, 6) manifester son approbation. (TOUZARD, 1995).

Quand des négociateurs entrent ainsi en contact, il s'agit bien de la relation entre groupes mais aussi d'individus interagissant avec d'autres individus. Le plus souvent des négociations commencent à se dérouler entre plusieurs représentants de chaque groupe ; plusieurs individus ont à définir ensemble une position par rapport à un autre groupe, cette prise de position devient plus nette et plus extrême que lorsqu'un individu doit se prononcer tout seul dans une situation semblable. Les négociateurs individuels peuvent arriver plus souvent à une solution constructive et entraîner une mémorisation plus facile des caractéristiques personnelles de soi et d'autrui. Mais lors d'une négociation collective les compromis sont plus difficiles à élaborer et souvent la discussion continue jusqu'à ce que l'un ou l'autre partie l'emporte. Dans ce moment les comportements agressifs peuvent provoquer la mémorisation d'informations plus impersonnelles et stéréotypiques telles que lieu d'origine, lieu de résidence, âge, sexe etc. Souvent quand la négociation collective commence à se développer les nouvelles solutions peuvent apparaître et les négociateurs doivent donc discuter avec leur propre camp pour essayer de faire modifier les attentes et les niveaux d'aspiration. Lorsqu'ils sont deux ou plusieurs, les négociateurs peuvent se répartir les deux rôles requis par les deux faces du mandat reçu. L'un pourra jouer la souplesse, tandis que l'autre jouera l'intransigeance. Ainsi dans les rôles peuvent-ils se répartir au sein d'une délégation, ce qui permet à chaque négociateur de dépasser le conflit interne ressenti. C'est une véritable négociation interne qui s'instaure, avec luttes d'influence, alliances, etc. Les négociateurs sont donc au centre de deux processus de négociation, une négociation interorganisationnelle et une négociation intraorganisationnelle ; l'issue de la première dépend souvent du déroulement de la seconde. Dans cette négociation intraorganisationnelle on peut constater le conflit dans les différences motivationnelles (différenciation verticale au sein de l'organisation, hétérogénéité des formations et des expériences), perceptives (différenciation verticale au sein de l'organisation, ambiguïté de la situation) et émotionnelles dont l'origine est l'expérience passée (besoin d'une victoire, d'une revanche, etc.). Le dilemme du négociateur pris en tenailles entre des objectifs contradictoires- défendre les positions de son propre champ et parvenir à un accord – ne peut trouver une solution aisée. Sa tâche est difficile et nécessité une grande maîtrise intellectuelle, affective, émotionnelle. Dans ce cas les négociateurs peuvent sous-estimer leurs propres possibilités et leurs chances.

La phase suivante de la négociation internationale commence souvent avec l'utilisation de différentes sources de pouvoir : le pouvoir de coercition, de récompense, de compétence, de référence, le pouvoir légitime et le pouvoir basé sur la détention d'information. La source de pouvoir la plus utilisée dans les cas des conflits internationaux est la coercition. Ici le rôle de stéréotypes nationaux est très important : plus les stéréotypes sont négatifs plus les négociateurs vont essayer d'utiliser les différentes formes de coercition. La menace c'est une forme de pression souvent utilisée dans les négociations 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. 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. Mais assez souvent la menace 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.

La réponse de l'adversaire par rapport à la menace peut aussi être influencée par ses stéréotypes nationaux. DEUTSCH (1967) décrit les stratégies du négociateur par rapport à la menace d'autrui : 1) *stratégie de la joue tendue* (le sujet répond de manière coopérative, quel que soit le comportement (agressif, menaçant) de l'adversaire ; 2) *stratégie non punitive* (le sujet se défend contre les attaques ou menaces, mais n'attaque ni ne menace l'adversaire) ; 3) *stratégie dissuasive* (le sujet réagit par la menace à tout acte non coopératif de l'adversaire, contre-attaque quand il est attaqué, mais répond coopérativement à tout acte coopératif ; 4) *deux stratégies de repentir* (le sujet joue de manière menaçante et agressive au début et ensuite adopte soit la stratégie de la joue tendue, soit la stratégie non punitive.

Lorsque la menace n'est pas mise à exécution, c'est le bluff. Le bluff ne se révèle qu'après coup. 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 stéréotypes négatifs par rapport à l'exogroupe seront liés très souvent à des comportements agressifs et souvent à l'hostilité à l'encontre d'un négociateur. Les outrances verbales dirigées de manière impersonnelle contre l'adversaire ou ses alliés peuvent provoquer la rupture de la négociation internationale. La rupture peut être très longue et coûteuse et peut signifier aussi la reprise des hostilités dans les relations internationales et l'augmentation des stéréotypes négatifs pour autrui.

Mais les processus de coercition ne sont pas toujours présents dans le déroulement de la négociation internationale. Dans le cas de la négociation coopérative et de la présence des stéréotypes positifs les relations peuvent se dérouler assez positivement. Une autre tactique peut être utilisée par les négociateurs dans cette phase de la négociation internationale: le processus de dissimilation. Ici la négociation internationale met en œuvre un pouvoir basé sur l'information et sur la compétence. Celui qui possède l'information a le pouvoir sur l'adversaire. Information technique, mais aussi 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.

FISHER (1980) a proposé une grille de décodage des phénomènes transculturels qui organisée autour de dix questions devant orienter la réflexion des négociateurs : 1*) Quelle est la conception prédominante de la négociation (fonctions, rôle, règles du jeu) dans la culture de la partie adversaire ? 2) Le négociateur adverse peut-il être considéré comme représentatif de la culture de son groupe (ce qui obligé à en dessiner le profil social et culturel) ? 3) Quel est le mode de décision usuel dans la culture à laquelle appartient la partie adverse ? 4) Dans quelle mesure la négociation risque-t-elle d'être*

influencée par l'image qu'ont d'eux-mêmes les négociateurs, par leurs stéréotypes ? 5) Les notions « d'accord », de compromis », d'engagements, de renégociation ont-elles le même sens pour les parties concernées ? 6) Quel est le style usuel des négociateurs avec qui l'on traite, et notamment les comportements et les techniques courantes ? 7) Quel est l'impact probable des différences dans les systèmes de valeurs, des croyances et dans les idéologies ? 8) Y a-t-il des différences notoires dans les modes de penser et de raisonner entre les négociateurs ? 9) Quels seraient les facteurs culturels spécifiques susceptibles de créer des barrières ou des « bruits » dans la communication ou la négociation ? 10) Y a-t-il des problèmes potentiels concernant l'usage de la langue et d'éventuelle interprétation ? Le déroulement de la négociation internationale a pour fonction de permettre cette prise d'information progressive. Pendant ce processus l'influence des stéréotypes nationaux devient plus en plus inutile car ils empêchent d'avoir une image plus précise de l'adversaire et une possibilité d'analyser l'information individuelle pour le négociateur.

La dernière phase de la négociation internationale est courte comparativement aux deux précédentes qui peuvent durer des années. Elle s'établit lorsque les parties en présence se rendent compte qu'il faut prendre la décision. C'est le moment où les négociateurs sentent qu'ils ont atteint un point de non-retour et que l'accord peut être conclu ou non. Une négociation peut se terminer de diverses manières : 1) par absence d'accord et les négociateurs font alors le constat de l'impasse, de l'échec de la négociation, 2) par un compromis, 3) par une solution relativement nouvelle, originale et créative, à laquelle on n'avait pas pensé lors de la préparation, ni d'un côté ni de l'autre et qui intègre les intérêts divergents des parties, c'est ce qu'on appelle une solution intégrative.

Dans le cas de l'échec de la négociation internationale 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 stéréotypes négatifs par rapport à l'exogroupe ou même parfois par rapport à leur propre groupe.

Le compromis c'est un accord entre négociateurs adverses sur un thème en discussion, accord qui se situe quelque part entre les positions de départ des uns et des autres. Le compromis est la solution la plus aisément envisagée, celle qui vient le plus facilement à l'esprit quand on négocie par exemple un prix de vente. Le compromis s'établit alors en un point intermédiaire entre les deux positions initiales, les concessions ayant été réciproques mais pas obligatoirement symétriques. Une autre possibilité est d'accorder une concession à l'adversaire en reprenant un avantage perdu sur un autre point. Ainsi des accords partiels antérieurs peuvent être tout à fait modifiés. La négociation qui finit par un compromis peut provoquer les sentiments ambigus des négociateurs et la présence de deux types des stéréotypes en même temps : négatifs et positifs.

La solution intégrative c'est une solution qui intègre les intérêts des diverses parties impliquées, qui tient compte des positions développées, des objectifs visés. Il s'agit donc d'une solution originale, créative, et à plus long terme que tout compromis

puisqu'elle prend en compte les positions et intérêts en jeu. C'est une solution qui permet de germer au cours de la négociation grâce à la dynamique des échanges et de la recherche de solutions. Une solution intégrative donne donc satisfaction à chaque partie car elle permet à chacun d'atteindre un grand nombre de ses objectifs. Au lieu de gagner *contre* l'autre, on gagne *avec* l'autre (« *gagnant- gagnant »)*. Les négociateurs peuvent choisir les différentes stratégies qui peuvent être d'origine des solutions intégratives.

PRUITT(1977,1981) décrit les stratégies qui peuvent être d'origine des solutions intégratives :

1. la première stratégie consiste à « *agrandir le gâteau* » : si l'on veut que la part de chacun soit plus grande, il faut que le gâteau soit plus grand,

2. la deuxième stratégie, spécifique des négociations répétées avec les mêmes parties, consiste à *attribuer alternativement à chaque partenaire le résultat maximum*,

3. la troisième stratégie permette d'aboutir à une solution où *chacun gagne quelque chose d'important, au-delà des intérêts contraires, un intérêt commun*,

4. la quatrième stratégie possible est *l'échange de concessions gagnantes* (« *logrolling »)* qui suppose deux conditions : a) les parties en présence ont décidé de négocier en même temps sur plusieurs rubriques ; c'est la négociation globale, « en paquet » ; b) les parties en présence ont des priorités différentes.

Les recherches sur la négociation internationale se sont focalisées depuis quelques années sur cette *dernière stratégie de l'échange de concessions gagnantes* dans le cas de priorités différentes. Ce genre de solution étant difficile à élaborer, il nécessite de la part des négociateurs certaines orientations particulières préalables à la négociation : un niveau d'aspiration élevé et une orientation de type de résolution de problème. Une solution intégrative ne peut se profiler que si aucun compromis n'est possible, ce qui est le cas lorsque de part et d'autre le niveau d'aspiration est élevé : devant l'impossibilité de parvenir à un accord, les négociateurs vont éventuellement se livrer à un travail d'investigation plus large. *Deuxième caractéristique* nécessaire chez les négociateurs : orientation de type coopératif, de type de résolution de problème. En effet, l'élaboration d'une solution intégrative nécessite chez chaque négociateur une décentralisation de son propre point de vue, une prise en compte au moins partielle du point de vue de l'adversaire, de ses intérêts. D'autres facteurs facilitant l'élaboration d'une solution intégrative par échange de concessions sont à chercher dans la dynamique même des échanges entre négociateurs adversaires. Il s'agit d'un échange intense d'informations rendu indispensable par cette recherche des priorités différentes et les négociateurs doivent découvrir d'abord qu'ils n'ont pas les mêmes priorités en termes objectifs, ensuite il leur faut découvrir la nature de ces priorités différentes. Dernier facteur : parallèlement à cette recherche d'information concernant les priorités toujours malaisée dans le climat conflictuel, chaque négociateur, tout en gardant à l'esprit un objectif élevé, doit formuler un grand nombre de propositions selon un procédé d'essais et

erreurs, dans l'espoir de rencontrer à un moment les priorités de l'adversaire. Ces facteurs facilitant la recherche d'une solution intégrative sont formalisés par PRITT (1981) en un modèle : le modèle de la rigidité flexible. Une solution intégrative, pour apparaître nécessite à la fois de la rigidité au niveau des buts (un niveau d'aspiration élevé) et de flexibilité au niveau des moyens (une propension élevée à faire de nombreuses propositions). Quand les négociateurs souhaitent trouver la solution intégrative ils rapprochent leurs attitudes : telles que la non-agressivité, l'implication dans la réussite, l'évaluation positive du climat du groupe, les attitudes vis-à-vis de l'adversaire et de sa position, sont liées à la performance.

Bretton P. et folliot M. (1984), *Négociations internationales*, Paris, Pédone, 18-134.

Casse P.et Deol S. (1987), *La négociation interculturelle,* Paris, Chotard et associés éditeurs, 165-182.

Douglas, S.U. (1992). Negotiations audiences : The role of the mass- media . In Putnam, L.L.& Roloff.

M.E. (eds.), *Communication and Negotiation,* 250-272. Newbury Park, C.A : Sage.

Druckman D. (1977*), Negotiations : social psychological perspectives.*Beverly Hills, Calif., Sage p.86-121.

Faure G.et Rubin J.(1993), *Culture and négociation*. Newbury Park, SAGE Publications, Inc. 7-189.

Fisher G.(1980), *International Négociation - A cross-cultural perspective* Yarmouth. Intercultural Press, 98-147.

Lewiski, R.J.& Litterer, J.A. (1985). *Negotiation.* Illinois ; Irwin.Mautner-Markhof.(1989), *Processes of internatonal negotiations*, Colorado, Westview Press, Boulder, 79-82.

Plantey A., (1994), *La négociation internationale*. Paris, Dunod, 547- 715 .

Rubin, J.Z., Kim, S.H.& Repetz, N.M. (1990). Expectancy effects ans negotiation. *Journal of Social Issues,* 46, 125-139.

Thompson, L.L.& Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Ogranizational Behavior and Human Decision Processes,* 47, 98-124.

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

Zartman I.W. (ed.) (1994), *International Multilateral Negociation,* San Francisco, Jossey-Bass, 74-119.