

La perception de l'autre dans les négociations / Sélim el Sayegh. — Extrait de : Annales de philosophie et des sciences humaines. — N° 10 (2002), pp. 105-108.

Titre de couverture : Annales de philosophie et des sciences humaines

I. Esprit et corps. II. Altérité.

PER L1044 / FP121147P

LA PERCEPTION DE L'AUTRE DANS LES NÉGOCIATIONS

Byblos, le 29 mars 2001

D' Sélim El Sayegh

L' image de l'autre dans les négociations à caractère culturel prend une ampleur tellement importante qu'elle devient difficilement dissociable des éléments objectifs du processus du règlement des différends. La question de la perception s'imbriquera ainsi et de façon bien intime avec celle des faits, pour les transformer ou les éclairer.

La perception, lorsqu'elle produit des faits politiques concrets, des comportements manifestes pendant les négociations, dépasse rapidement le cadre de la psychologie pour embrasser des domaines tels l'anthropologie, la sociologie, le droit, l'histoire, la philosophie, la science politique ... et la géographie.

L'image de l'autre devient ainsi la cause génératrice de la présomption, l'impulsion permanente des échanges, la garantie de la stabilité de l'accord

obtenu ... L'image de l'autre, avant d'en être aussi le reflet, agit sur l'ensemble des composantes des négociations : les acteurs, la structure, la stratégie, le processus et les résultats.

L'image de l'autre moteur mais aussi facteur de la négociation à caractère culturel jouera un rôle de gêneur ou d'accélérateur dans la recherche de solutions communes. Gêneur, ce rôle il l'est certainement surtout lorsque les négociations ont comme objet la réconciliation de principes, de valeurs et surtout lorsqu'elles ont comme enjeu la survie de l'identité du négociateur ou de ce qu'il représente.

Accélérateur, ce rôle tente de s'approprier la valeur de l'autre pour l'intégrer dans ses revendications propres ou à défaut il essaie de la transformer en intérêts négociables.

Pendant cette genèse de la solution, l'image de l'autre se mue aussi en fonction des échanges. Dérivée de la négociation, elle peut aussi en devenir un objectif. L'intérêt ici devient celui de l'amélioration de sa propre image au regard de l'autre. La construction de la relation ou de la confiance se greffe ainsi sur l'enjeu et pourrait parfois le remplacer.

D'un point de vue méthodologique, il semble être très difficile de garder une certaine unité de la présentation, cohérence de l'analyse, pertinence de la synthèse, lorsque le sujet traite de facteurs intangibles, tels les symboles, l'estime, la prise de risque, le statut, le pardon, l'éthique, la religion, le temps, la ruse, la coopération, la compétition ...

Isoler les variables culturelles déterminantes, qui affecteront l'image de soi et de l'autre et leurs performances pendant les négociations, pourrait paraître hasardeux. Or, il n'en est rien. En effet, l'incertitude peut-être de plus en plus ramenée à des approximations scientifiquement valables. Pour l'établir, il s'agirait moins de deviner cette incertitude que de l'estimer. Ainsi se succèdent les méthodes de recherche empruntées aux différentes disciplines : l'histoire d'abord, l'étude des archives, des biographies, les publications, les entretiens des différents acteurs évoluant dans des contextes différents, avec comme résultat la synthèse des reflets des images de l'autre qui se trouvera au point focal du prisme culturel ; la sociologie ensuite, avec les techniques statistiques qui permettraient de choisir des échantillons de la population afin de participer à des simulations regroupant les différentes parties dans le but de faire apparaître les variables culturelles affectant les différentes perceptions de l'image de l'autre ; l'anthropologie ensuite, avec

la recherche sur le terrain qui permettrait à l'observateur d'analyser la dynamique du groupe ; les sciences expérimentales enfin, en manipulant dans les laboratoires de recherche ou dans la réalité (après conditionnement de la structure de la négociation) des variables à caractère culturel, comme l'ascendant personnel, le rôle, la communication, le temps, la pression, etc.

Un autre écueil méthodologique est celui de l'opposition classique entre le particulier et le général. Si tout cas est unique, toute généralisation deviendrait réductrice. Et du coup, la construction d'une approche scientifique ne serait que hasardeuse. Nous avons pu dégager des éléments communs aux différents cas représentant une spécificité culturelle. Dans les cas bosniaques et palestiniens, l'élément principal de différenciation des négociations est celui de l'identité, valeur autour de laquelle gravitent normes ou images.

Ces écueils surmontés, l'approche des négociations aura ainsi des vertus prospectives. Orientée vers l'avenir, ses applications sont immédiates. Elle commence par la découverte de soi. N'est-ce pas Platon qui a dit : « Connais-toi toi-même et tu maîtriseras l'Univers » ?

Les études psychologiques pour le développement de la personnalité, avec l'analyse transactionnelle ou la PNL, considèrent l'être selon des référents et des critères bien établis. Elles passent de l'être vers l'environnement avec une tension triangulaire : moi-l'autre-le contrat. Dans le cas des conflits à caractère culturel et à dominante identitaire, le « moi » individuel dans son rôle de représentant de la collectivité est davantage assujéti aux contraintes dépassant sa personne propre. Ce « moi » est aussi en tension avec l'autre « autre » qui subit les mêmes contraintes dans son rôle propre. La tension à l'origine triangulaire devient multiple : Moi-moi – Autre-autre – Contrat.

Ainsi démultipliées, ces contraintes sociologiques posent des limites sérieuses à l'approche psychologique de la négociation, et ce faisant, structure la relation selon des archétypes culturels.

D'où le paradoxe intrinsèque à la problématique elle-même : c'est précisément au moment où la culture et l'image de l'autre semblent saisissables et donc « exploitables » dans la recherche de la solution, qu'elles commencent à perdre leur spécificité pour s'essaimer à travers les composantes de la négociation, et notamment leur structure. Comme par effet de catalyseur, la culture et l'image de l'autre provoquent la réaction,

mais ne se substituent pas à elle. Elles peuvent « rigidifier » la solution ou encore la rendre plus fluide. Tout dépend de l'objectif de la négociation : recherche mutuelle de la solution ou cristallisation des positions dans l'impasse.

Ce constat soulève la question de la volonté et de l'intention des négociateurs. L'image de l'autre peut en effet être utilisée pour favoriser le blocage, obtenir ou céder une concession. Sans cette volonté de négocier en bonne foi, toute étude de la négociation devient scientifiquement futile. Cela pose certainement des questions d'ordre éthique et juridique.

Par ailleurs, l'image de l'autre soulève l'épineuse question de sa reconnaissance, dans ce qu'il est dans ce qu'il représente. Sans cette reconnaissance, il n'y a pas de légitimité consentie aux revendications et donc pas de solution stable. Même si la solution obtenue confère plus tard une certaine légalité à l'un et à l'autre, il est douteux que l'un ou l'autre puisse avoir suffisamment de poids pour mettre en application l'accord conclu. L'image de l'autre ne serait que davantage ternie, la faute rejetée sur l'autre dans un processus d'aliénation et de fidélisation, donc de légitimation pour garder son statut de représentant de la collectivité. Cette appropriation de la culture et son « instrumentalisation » souvent dans une « diabolisation » de l'autre est un phénomène récurrent dans ce type de négociations. Mais ce ne sont que des conséquences qui peuvent être rapidement contournées, en amont, par un retour à la bonne foi et la volonté d'arriver à des accords durables.

Telle est la modeste prétention de l'approche soutenue dans ce papier.