



**HAL**  
open science

# LA THÉORIE DES JEUX ET LE PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION

Svetlana Radtchenko-Draillard

► **To cite this version:**

Svetlana Radtchenko-Draillard. LA THÉORIE DES JEUX ET LE PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION. *Revue Internationale de Psychologie Sociale = International review of social psychology*, 2011, 2 (2), pp.129-141. hal-02193423

**HAL Id: hal-02193423**

**<https://hal.science/hal-02193423>**

Submitted on 24 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Svetlana RADTCHENKO- DRAILLARD**

## **LA THÉORIE DES JEUX ET LE PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION INTERNATIONALE**

**Docteur en psychologie, Consultante en management et relations**

**internationales (ADELI/ DDASS) e-mail : [svetlana.drailard@orange.fr](mailto:svetlana.drailard@orange.fr)**

### **RÉSUMÉ**

L'objectif de cet article est de proposer quelques éléments d'évaluation du processus d'interdépendance des protagonistes dans la recherche des solutions dans les négociations internationales. Dans le premier paragraphe, j'analyse les modèles de la théorie des jeux qui ont considéré l'interdépendance comme la compétition et la coopération et ont élaboré les stratégies (pures ou mixtes) et les valeurs durant ce processus. Dans le deuxième paragraphe, je chercherai à montrer d'une part l'impact de la théorie des jeux sur l'analyse de la négociation internationale et les modèles essentiels qui l'étudient et d'autre part, la définition des conditions essentielles de la résolution de conflits, de la reconnaissance mutuelle et de la volonté des négociateurs d'entrer dans les accords globaux lors de ce processus.

**Mots-clés : interaction sociale, jeux d'interdépendance, compétition et coopération, stratégies, résolution de conflits.**

### **THEORY OF GAMES AND PROCESS OF THE INTERNATIONAL NEGOTIATION**

#### **ABSTRACT**

The article proposes a tentative assessment of the process of the independence of protagonists in international negotiation. In the first paragraph, I analysed the models of the theory of games came to consider the interdependence as the competition and the cooperation and elaborate the strategy (pure and mixed) and the values in this process. In the second paragraph, I will try to demonstrate the impact of the theory of games on the analysis of the international negotiation and their global models and on the other, the definition of the essential condition of conflict resolution, dialogue, mutual recognition and the willingness of negotiators to enter into global agreement during their process.

**Keywords: social interaction, games of interdependence, competition and cooperation, strategy, conflict resolution.**



## INTRODUCTION

La négociation internationale est un processus d'interaction sociale basée par excellence sur les relations d'interdépendance. Durant ce processus social, les protagonistes de différentes nationalités s'appliquent dans la discussion avec l'obligation de régler leurs divergences d'intérêt et de buts, en ayant conscience de la situation d'influence et d'interdépendance dans laquelle ils se trouvent. Le noyau central de ces relations d'interdépendance est complexe et difficile à étudier. L'interdépendance des protagonistes prévoit que sa structure des buts a un effet important sur les protagonistes concernant leur comportement, leur cognition, leurs émotions et leur perception de la situation et d'autrui, ainsi sur le résultat de l'interaction sociale lors de ce processus. L'analyse de cette interdépendance était réalisée initialement dans les jeux abstraits qui représentent des modèles typiques de situations formalisées dans lesquelles des protagonistes ont à prendre décisions pour obtenir à résultat commun qui dépend du choix de leur stratégie et de leurs valeurs dans le processus d'interaction. Partant de l'objectif essentiel de déterminer des solutions optimales pour les protagonistes (joueurs, acteurs) les théoriciens des jeux ont construit leurs modèles et schémas. Ces modèles et schémas traitent principalement deux questions essentielles : les stratégies des protagonistes dans l'interdépendance et le résultat final. Considérant que les conceptions élaborées dans la théorie des jeux sont particulièrement utiles pour l'analyse de la négociation et particulièrement de la négociation internationale les chercheurs s'inspirent au départ de leurs idées avant de développer leurs propres modèles qui ne conservent parfois que certains aspects particuliers. Le but de cet article est d'exposer les fondements de la théorie des jeux sur l'interdépendance des protagonistes et de montrer, ensuite, son impact sur les modèles principaux d'analyse de la négociation internationale. Ces modèles principaux analysés dans cet article permettent d'évaluer les conditions des interactions essentielles des négociateurs dans le processus de la résolution de conflits, qui mènent à la création des ententes interpersonnelles et intergroupales, au dialogue, à la reconnaissance mutuelle et à la recherche d'un accord acceptable. Dans cet article les caractéristiques principales du processus de la négociation internationale seront exposées et étudiées et enfin, les conclusions données orientent vers sa connaissance, son apprentissage et la réflexion sur cette problématique complexe et peu encore étudiée dans les sciences sociales et politiques.



## L'ANALYSE DE L'INTERDEPENDANCE DANS LA THÉORIE DES JEUX

Sous certaines conditions, il est possible de décrire les comportements humains dans différentes situations d'interdépendance, mais peut-on les expliquer ? La réponse a été donnée par Deutsch qui, en 1949, proposa une théorisation des relations d'interdépendance sociale, offrant ainsi une théorie sur l'effet de la coopération et l'effet de la compétition dans le fonctionnement des petits groupes. Pour définir l'interdépendance sociale, il s'inspire des définitions de la coopération et de la compétition que Lewis donna en 1944. Précisément, Lewis (1944) estime que la condition minimale pour les comportements de coopération c'est la diminution des « ego- demandes » de sorte que les exigences de la situation objective et celles de l'autre personne puissent fonctionner librement, dans cette interaction véritablement coopérative, les besoins personnels ne peuvent fonctionner que s'ils dérivent de la situation objective et l'objectif commun est plus important que l'objectif personnel. Par contre, souligne-t-il la compétition est individualiste, par ce que elle implique l'augmentation des « ego- objectifs », qui sont plus importants que les objectifs communs ; l'individu, ainsi que les objectifs personnels sont au centre des intérêts et un comportement compétitif implique la perception de la situation objective comme dérivant du besoin personnel de gagne ou du besoin personnel d'avoir du prestige. Dans ce sens, Deutsch (1949) affirme que dans la situation sociale coopérative, les buts de deux ou plusieurs individus sont interconnectés de telle façon que la réalisation du but de l'un facilite la réalisation des buts des autres. Contrairement à la situation coopérative, dans la situation sociale compétitive, les buts des individus sont liés de telle façon que, si un individu atteint son but, les autres ne pourront jamais atteindre les leurs. Cependant, Deutsch (1949) souligne que dans la vie réelle, il y a rarement des situations sociales purement coopératives ou purement compétitives, mais il est particulièrement utile de prendre en considération ses situations sociales afin de simplifier l'analyse des interactions. De plus, il postulait que les individus qui se trouvent en situation sociale précise (coopérative ou compétitive) ont une perception exacte du type d'interdépendance de leurs buts mutuels et y adaptent leurs comportements face aux différents aspects du fonctionnement d'un groupe ou entre groupes. En se basant sur cette théorie de l'interdépendance, plusieurs auteurs tentent d'étudier la négociation, en combinant les méthodes d'inférences à partir des faits observés ou de schémas abstraits (Sawyer et Guetkow, 1965 ; Walton et MC Kersie, 1965 ; Lax et Sebenius, 1986, Druckman, 1994, Kremenuyk, 2002, Zartman, 1977). Précisément, cette démarche méthodologique a conduit les théoriciens de



différents horizons (psychologues, mathématiciens, philosophes, économistes, politologues, etc.) à utiliser les dispositifs de recherche suivants : les jeux expérimentaux abstraits, les simulations et les scénarios, l'analyse des observations directes, de témoignages de négociateurs et les enquêtes. Les jeux expérimentaux ont joué un rôle très important dans l'élaboration de la théorie de l'interaction et de la négociation. Je précise que la théorie des jeux est la discipline mathématique qui étudie les situations où le sort de chaque participant dépend non seulement des décisions qu'il prend mais également des décisions prises par d'autres participants (interaction stratégique). Les jeux se caractérisent par des règles qui définissent le nombre et le rôle des acteurs ainsi que les variables qu'un joueur peut maîtriser, par exemple les choix, l'information (complète ou incomplète), le type de communication entre joueurs (communiquer entre eux ou être interrogés séparément), le nombre de joueurs (au moins deux), les types de déroulement et les étapes du jeu (simultané ou séquentiel, dynamique temporaire,), les stratégies possibles (pures ou mixtes) les rétributions (gains, pertes) ; les résultats (échec, compromis, succès) etc. Les principaux types de jeu sont les suivants : des jeux à somme nulle et des jeux à somme positive ou variable (non-nulle). Le jeu à somme nulle (un joueur gagne, l'autre/l'adversaire perd) a été étudié pour la première fois par Von Neumann et Morgenstern (1947). Il se base sur le théorème du minimax de Von Neumann (c'est-à-dire, il existe une stratégie meilleure pour chaque adversaire, et garantissant – au moins sur le long terme- que celui qui la choisira gagnera autant qu'il est possible de gagner avec les règles du jeu existantes). Il faut noter également qu'à l'issue du jeu Von Neuman et de Morgenstern (1947) introduisent la fonction d'utilité pour attribuer un nombre à chaque conséquence relative au choix de l'un des joueurs. Elle suppose la rationalité des acteurs. Par contre, le jeu à somme positive ou variable (non- nulle) est une recherche d'une solution acceptable pour tous en mettant en évidence la manière de transformer le montant fixe en montant variable et il est fréquemment utilisé en psychologie sociale et par les chercheurs de la négociation. Précisément, le jeu de cette catégorie nommé « *le dilemme du prisonnier* » est le plus connu et il a été décrit par Luce et Raïffa (1957) de la façon suivante : « Deux hommes soupçonnés d'avoir commis un crime sont arrêtés et placés par la police dans les cellules séparées. Chaque suspect peut, soit faire des aveux, soit garder le silence, et chacun connaît les conséquences possibles de son acte. Les conséquences sont les suivantes : 1) si un suspect (l'un ou l'autre) avoue et que son partenaire n'avoue pas, celui qui a avoué témoigne contre son complice, sous promesse de pardon, et il est libéré tandis que l'autre est mis en prison pour vingt ans, 2) si les deux suspect avouent, ils vont tous deux en prison pour cinq ans, 3) si les deux



suspect gardent le silence, ils vont tous les deux en prison pour un an, pour port d'armes illicite. Les joueurs se trouvent en situation de conflit d'intérêts représentés par la matrice d'utilités des gains et des pertes associés aux choix opérés. Le sujet peut choisir entre compétition et coopération en fonction de son choix de confesser ou non le crime commis. Il faut noter ici dans la majorité des cas d'utilisation de ce dispositif expérimental, le sujet passe l'expérience isolé et n'a aucune possibilité de communication avec l'autre joueur qui peut même parfois pas exister (l'absence d'information). Le paradoxe est que chaque sujet semble avoir un intérêt personnel à avouer compte tenu de risque, mais que si chacun (adoptant le même raisonnement) décide d'avouer la solution ne sera pas la meilleure, parce que le choix d'avouer correspond à un mouvement compétitif effectué dans le but de maximiser ses propres gains aux dépens de l'autre et il peut être pénalisé lorsque tous les deux joueurs sont compétitifs. Cependant, le sujet peut remarquer que si personne n'avoue, ils vont tous les deux en prison pendant un an et étant donné que les jeux expérimentaux se font en plusieurs essais et que, au fur et à mesure, d'autres choix que le premier peuvent se faire, le sujet pourrait d'abord imaginer que l'autre prisonnier a remarqué lui aussi cette possibilité et que lui aussi nierait le crime, ce qui représente la meilleure solution conjointe. Un autre jeu présente un intérêt particulier – c'est le jeu « de *bargaining* » de Nash (1950). Ayant comme but de définir la stratégie qui conduit à la solution optimale du jeu, Nash (1950) élabore un théorème qui a permis aux théoriciens de faire lien entre la théorie des jeux et les simulations de négociation. Ce jeu de « *bargaining* » de Nash est un jeu à deux joueurs ayant les traits caractéristiques suivants : 1) il n'y a que deux propositions 1 et 2, 2) il y a un « conflit d'intérêts » entre les joueurs, à savoir que sur la première proposition le gain le plus élevé pour l'un correspond au gain le plus faible pour l'autre (et c'est exactement le contraire sur la deuxième proposition), 3) en cas d'absence d'accord, le gain de chaque joueur est égal à zéro, les négociateurs peuvent communiquer avant de faire leur choix, il existe une distinction entre les stratégies « pures » (choisir : non- accord, une proposition 1, une proposition 2) et les stratégies « mixtes » des joueurs pour déterminer la solution optimale et la valeur estimée, il existe aussi pour chacun un point de sécurité/de résistance (en psychologie), qui correspond au résultat en dessous duquel il y aura refus, autrement dit au BATNA (Best Alternative To the Negotiated Agreement), il est intégré par l'autre, lui sert de point d'ancrage, peut être flexible, modulable au cours de la négociation; 4) la communication est permise avant que chaque négociateur fasse son choix et définit sa stratégie d'actions (information complète) . \*

\* **Note** : Nash fait une hypothèse que les sujets peuvent adopter une stratégie mixte, c'est-à-dire se mettre d'accord sur une distribution de probabilité  $P_0$  au manque d'accord,  $P_1$  à l'accord sur une première proposition et  $P_2$  sur la seconde ( $P_0+P_1+P_2=1$ )



Plus l'écart est grand entre le résultat et le point de sécurité, plus les parties accepteront de payer pour obtenir l'accord. Dans ce jeu expérimental proposé par Nash (1950), il y a donc une situation de conflit d'intérêts entre deux acteurs qui essaient de trouver une solution et cette situation se rapproche de celle de la négociation. Il faut souligner que Nash (1950, 1951) propose ce modèle de jeu fini à deux personnes et à l'information complète et démontre qu'il existe au moins un équilibre de ce type dans ce jeu. Je précise que le point d'équilibre se définit comme un ensemble de stratégies (une par joueur) tel qu'aucun joueur ne puisse obtenir un gain supplémentaire en changeant unilatéralement de stratégie ; c'est un profil de stratégies où chaque sujet propose sa meilleure stratégie à l'autre et renvoie à un critère « d'absence de regret ». Cependant, dans les interactions les joueurs ne disposent pas toujours une information complète. L'équilibre bayésien est alors utilisé pour déterminer l'issue de jeux, statiques ou dynamiques, à information incomplète. Il faut rappeler que selon Bayes (1763) les règles de la théorie mathématique des probabilités s'appliquent à des probabilités en tant que telles, pas uniquement à leur *application* en tant que *fréquences* relatives d'évènements aléatoires, mais également à des *degrés de croyance* en certaines propositions qui s'affinent au regard d'expériences. Harsanyi (1966) a étendu le modèle de Nash à des jeux à information incomplète, notamment en modélisant les préférences des joueurs à l'aide de distributions de probabilité et il définit un ensemble de stratégies et un système de croyances (probabilités affectées à la réalisation de chaque valeur possible aux paramètres inconnus du jeu), associées à ces stratégies tels que, à chaque étape du jeu : aucun joueur n'a intérêt à changer de stratégie étant donné les stratégies des autres joueurs et le système de croyances, qui sont déduites des stratégies d'équilibre et des actions observées, en appliquant la règle de Bayes. Enfin, Shapley (1953) élabore le jeu à *n* joueurs afin d'analyser les problèmes des ententes (ou des coalitions) entre joueurs et déterminer une solution « équitable » avec la mesure des rémunération de chacun entrant dans cette coalition. En résumé, les jeux (particulièrement, le jeu de dilemme de prisonnier, le « théorème de Nash » et jeux de coalitions de Shapley) ont été un véritable départ des applications de la théorie des jeux à la négociation. Les exemples trouvés à partir de faits politiques, des négociations internationales et traduisant un état des relations internationales permettront d'illustrer celles-ci avec le vocabulaire de ces théories des jeux. L'autre méthode de recherche utilisée dans l'analyse de la négociation (particulièrement dans l'analyse de la négociation internationale) c'est la simulation. La simulation, elle est une représentation opératoire, sous une forme simplifiée des relations qui existent entre individus ou unités sociales, au moyen



d'éléments qui symbolisent ou reproduisent la réalité. (Guetkow, 1959). Les scénarios utilisés comme outils de la simulation est un moyen d'étude, de recherche et d'apprentissage de la négociation avec le grand réalisme de la situation et, de contexte, la liberté de décision, de communication et d'initiatives des participants ou encore avec des conséquences de leurs décisions à la fois complexes et plus concrètes que dans les jeux abstraits. De nombreux psychosociologues expérimentalistes organisent en laboratoire les simulations des relations intergroupes ou entre individus (en face à face) pour vérifier les théories sur l'interaction de groupe et/ou des relations internationales (Guetkow et Bowes, 1957; Posses, 1978; Druckman, 1993, 1994, Zartman, 1977). Beaucoup de simulations (avec leurs scénarios) ont choisi dans les domaines des relations internationales et des négociations des contrats internationaux commerciaux par des psychologues sociaux, des économistes ou des spécialistes en gestion et commerce. Guetkow et Bowes (1957) élaborent pour la première fois une simulation des relations internationales à partir de deux courants de recherche: l'un représenté par les jeux de stratégie, l'autre est dérivé des expériences en groupe en psychologie sociale. Dans cette simulation ils tentent de reproduire sous une forme réduite et simplifiée le fonctionnement des relations internationales (négociations entre cinq nations avec deux responsables: l'un s'occupe de la politique intérieure et l'autre- de la politique étrangère avec leur niveau de responsabilité et la capacité de prendre des décisions à long terme, ainsi que les objectifs à atteindre pour chaque groupe/nation, les décisions stratégiques, liées aux ressources, les communications et perception entre chaque groupe/ nations, etc.) Ensuite, Guetkow et Bowes (1957) évaluent l'importance de ces décisions et des différentes présuppositions sur l'organisation et l'évolution de l'interaction entre les participants. En utilisant le principe de cette simulation Bartos(1974) élabore sa simulation d'une négociation internationale sur le désarmement nucléaire impliquant cinq pays (Etats-Unis, U.R.S.S., France, Grande Bretagne et Chine) avec l'objectif est d'arriver à un accord unanime sur une proposition ou sur un groupe de propositions et avec l'étude des variables représentant des décisions et de comportements suivantes: a)variables d'activité individuelle (nombre de demandes, prétentions, offres,, faites par chacun), b)variables d'activité de groupe (planification, discussion, anticipation), c)variables de personnalité (caractéristiques individuelles, âge, sexe, nationalité, etc.). A l'issue de cette simulation, Bartos (1974) indique que les négociateurs peuvent également adopter les stratégies modérément dures, qui se caractérisent par l'exigence de demandes, mais impliquent une réciprocité partielle des concessions, de plus durant l'élaboration de leur solutions ils intègrent les données du passé et également envisagent,



par anticipation, les concessions futurs (eux-mêmes et de la partie d'adverse). Un autre point important dans les simulations de Bartos (1974) c'est la confirmation empirique que les solutions proposées sont statistiquement proches de point de Nash (des attributs à la fois coopératifs – symétrie des gains et distributifs – prise en compte de point de rupture pour déterminer la symétrie). Selon Bartos (1974) cette confirmation correspond à la « *stratégie modérément dure* » qui s'explique, d'une part par la confrontation relative aux points de rupture et d'autre part, par la relativité du déplacement de la solution par rapport au point de Nash. En outre, il estime que toute la stratégie dure fait courir le risque du non- accord et de rupture, peut provoquer des tactiques défensives de la partie d'adverse et pousser l'adversaire d'employer la stratégie de rétorsion dans les différentes séquences de la négociation. Quant à Druckman (1993), il s'intéresse à l'analyse séquentielle de la négociation et décide d'étudier l'effet simultané des variables situationnels sur les comportements de flexibilité ou de rigidité et utilise une simulation de la négociation internationale. avec les trois conditions expérimentales: 1) produire des comportements flexibles tout au long de la négociation, 2) produire des comportements rigides (distributifs) tout au long de la négociation, 3) produire des comportements distributifs durant les premiers stades et des comportements flexibles au stade final de la négociation. Dans cette étude Druckman (1993) considère que la flexibilité peut être présente durant tous les stades de la négociation internationale sous les formes différentes : *durant la période préparatoire de la négociation*, la flexibilité s'exprime par la volonté d'étudier le problème, en adoptant la perspective de la partie adverse et la recherche des solutions intégratives qui amènent à un grand profit conjoint, *durant la première phase de la négociation*, lorsque l'accord sur l'ensemble des thèmes n'est pas possible, il y a une volonté de séparer les différents thèmes à discuter et de considérer qu'il y a une possibilité d'accord partie , *durant les discussions*, la flexibilité se trouve dans la volonté de prendre en considération un argument venant de la partie adverse, *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. De notre côté, nous avons étudié les rapports interpersonnels durant les simulations de la résolution des problèmes et des conflits. Dans notre étude nous avons appliqué la conception de l'extériorisation de Roubinstein (1957, 53) selon laquelle « ...l'explication de tous les phénomènes psychiques de la personnalité se trouve dans le nœud très unifié des conditions internes à travers lesquelles les influences externes se transforment ; les causes externes agissent à leur tour par le biais des conditions internes et qui évoluent elles-mêmes à la suite d'actions extérieures. » Les rapports



interpersonnels étaient étudiés dans notre étude sous l'angle de quatre approches essentielles : 1) communicative (processus d'échange d'informations et de significations, l'analyse du langage des adversaires : émetteur/ récepteur en interdépendance et selon les variables psychologiques cognitives, conatives et émotionnelles dans la résolution des problèmes), 2) interactive (rapports interpersonnels et intrapersonnels : styles de comportements, persuasion, pression, compétition, coopération, conformisme, etc., ainsi que l'impact des attitudes et des évaluations du soi et d'autrui dans le processus de la résolution des problèmes), 3) perceptive (évaluation de l'organisation interne des relations entre adversaires, les contrastes et les ressemblances, qui se manifestent dans la perception des individus, les effets et les biais dans le processus de l'interdépendance entre individus, etc.) 4) réflexive (effets de l'environnement sur le processus cognitif, la créativité et la motivation intrinsèque/extrinsèque des individus, qui peuvent se manifester dans les contextes du processus de la prise de décision mutuelle, ainsi que sur l'évaluation de leurs capacités à réussir en interaction). (Radtchenko, 1997). Dans une étude expérimentale plus récente (2002-2005) nous avons élaboré la simulation de la négociation internationale afin d'étudier l'impact des stéréotypes sur son déroulement. A l'issue de cette étude on constate que les protagonistes, qui ont des stéréotypes négatifs utilisent très fréquemment l'orientation stratégique distributive, la pression, le pouvoir de coercition avec des tentatives et parviennent aux solutions minimales ou à un compromis "de la dernière chance" ou peuvent finir la négociation par un désaccord, voire par une rupture, mais par contre, les protagonistes, qui ont des stéréotypes positifs utilisent très fréquemment l'orientation stratégique intégrative, le pouvoir de compétence, la coopération, l'échange des propositions et élaborent des solutions satisfaisantes, intégrant les intérêts et des objectifs visés de chacun. (Radtchenko-Draillard, 2003). Il faut aussi noter que depuis dernières années certains auteurs s'intéressent à la présence de la tierce personne (partie) dans la simulation de la négociation et sa médiation. Selon Colson, Pekar Lempereur et Salzer (2008) la méthode de médiation représente un nouveau mode de régulation sociale, alternatif à la justice, qui a pour but de recréer du lien social et d'introduire un tiers neutre, impartial et bienveillant pour aider à deux parties en conflit à poursuivre la négociation, à renouer les liens entre les adversaires (groupes, Etats), à suggérer de bonnes règles de processus pour un travail efficace, voire à soutenir les parties prenantes dans leur recherche de solutions aux problèmes de fond. Enfin, la médiation devient en pratique un mode de résolution des conflits dont le champ d'application tend de plus en plus à s'élargir : médiation sociale, médiation culturelle, médiation pénale, la médiation institutionnelle, la médiation dans la



résolutions des conflits régionaux, continentaux et internationaux, etc. De même, les concepts de la théorie des jeux (jeux abstraits, simulation, etc.) influencent progressivement d'autres méthodes de la recherche impliquées dans l'analyse de la négociation internationale ; celles qui reposent sur le témoignage d'un négociateur ou d'un observateur direct et l'utilisation des enquêtes. La méthode d'observation et de témoignage a été souvent utilisée dans l'analyse des négociations entre Etats. En appliquant la théorie de jeux, Zartmann (1976) analyse les données décrivant une négociation réelle et repère trois types de valeurs existant dans la négociation internationale : les valeurs conflictuelles (il s'agit de partager une valeur fixe- une situation sociale compétitive), les valeurs identiques (il s'agit de négocier sur les valeurs multiples – une situation sociale coopérative) et les valeurs complémentaires (situation sociale mixte avec l'utilisation des stratégies mixtes). Plus tard, Zartman (1978) étudie qualitativement l'application de la théorie des jeux et de la théorie de négociation à des négociations internationales (p.ex., négociations américano-soviétiques sur le contrôle des armes nucléaires sous-marines, 1967-1970, les négociations entre les Etats-Unis et Espagne, 1963-1970, etc.). Kremenyuk (2002) analyse la théorie des jeux et utilise la méthode de l'observation des négociations internationales (p. ex., crise des missiles à Cuba, pourparlers américano-soviétiques (russe) pour le désarmement nucléaire, 1984-2000, etc.) et élabore le modèle du processus de la négociation internationale avec les caractéristiques complémentaires 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. Actuellement, la méthode d'observation directe et de témoignage dans la négociation internationale est particulièrement utilisée dans les analyses des politologues, des géopolitologues et des diplomates. Complétant de la cette méthode, l'enquête est utilisée auprès des négociateurs professionnels par Rackman et Carlisle (1978) afin d'étudier l'efficacité du « bon » négociateur. Elle consiste à sélectionner un certain nombre de négociateurs professionnels (confirmés et non-confirmés) et analyser la réussite de la négociation et l'efficacité du négociateur. De même, d'autres chercheurs utilisent la méthode de l'enquête et élaborent les différentes grilles du comportement du négociateur : a) la grille de Mastenbroek (1989) comporte cinq styles essentiels : a) jovial- coopératif, b) éthique- convaincant, c) analytique- agressif, d) mobile- agressif, e) dynamique- combatif ; 2) la grille de Kilmann et Thomas (1977) contient cinq styles suivants : a) distributif- compétitif, b) style décisif ou tourné vers la résolution de problèmes, c) style du compromis, d) style de « retrait », e) style intégratif- coopératif ; 3) la grille de Calero (1979)



distingue les styles les plus observés, tels que : a)coopératif- conciliant, b)souple- opportuniste, c)argumenteur- rationnel, d) combattant- dynamique. Il est clair que grâce à cette méthode certains chercheurs tentent de définir les caractéristiques des négociateurs afin de pouvoir valoriser certains leurs points forts et minimiser d'autres points faibles dans leur interaction avec l'adversaire durant la recherche d'un accord acceptable. La méthode d'enquête (auprès des négociateurs internationaux) utilisée au début exclusivement par des psychologues sociaux et politiques trouve de plus en plus son application dans les études des sociologues, des politologues et des anthropologues.

Cependant, certains auteurs expriment leur critique sur l'application exagérée ou abusive de la théorie de jeux aux situations réelles de négociation internationale. Par exemple, Rapoport (1960) considère que « puisque la théorie moderne de l'utilité, sans laquelle la théorie des jeux est sans pouvoir, est très limitée dans ses applications à la psychologie du risque, l'espoir d'une application extensive de théorie des jeux aux activités humaines reste limitée ». Selon Rapoport (1969) dans un jeu à somme positive ou variable (non- nulle) il faut connaître l'échelle. Il est pratiquement exclu pour un joueur de demander à son adversaire les valeurs que ce dernier affecte aux différents résultats. En ce qui concerne la rationalité des négociateurs incluse dans les jeux, Davis(1977) estime que les jeux manquent du réalisme, dans la vie réelle les négociateurs ne sont pas tous –ni, encore moins, toujours- rationnels, enfin, la théorie des jeux permet de proposer des solutions déterminées et convaincantes, exigeant les conditions strictes et rigoureuses, mais ces conditions excluent l'analogie avec la situation réelle de négociation où le maintien et la protection de l'information sont une variable stratégique essentielle. J'ajoute que Dupont (1994) suggère que dans le cas du déroulement dans le champ international les jeux, les simulations doivent également traiter : a) *les différences culturelles* (langues, normes, croyances, valeurs, stéréotypes, pratiques sociales), b) *les différences dans les systèmes politico - administratifs et socio- économiques*, c) *les différences juridiques* (lois, juridictions, réglementation). Il reste maintenant à tenter de vérifier un certain nombre des modèles et théories par le biais des études expérimentales déjà entreprises dans ce domaine. Deux grandes orientations me paraissent caractériser ce domaine : 1) un souci de formalisation du conflit allié à un effort pour situer la résolution du conflit au sein même de la structure du conflit; c'est le recours aux jeux abstraits ; 2) un souci de réalisme allié à une centration sur la négociation elle-même en tant que processus spécifique qui se traduit par le recours à la simulation. Enfin, les théories prescriptives, proches des préoccupations des praticiens, car focalisées sur le processus



concret de négociation, ont tenté de synthétiser les apports précédents. Pour conclure, la majorité des chercheurs trouvent au sein de la procédure expérimentale des jeux une reproduction minimale de la société sociale ou des situations interpersonnelles courantes et actuelles, capables de rendre compte de différents processus d'interdépendance. En plus, son dispositif expérimental simple, permet d'étudier systématiquement et expérimentalement les facteurs qui sont à l'origine des choix coopératifs et compétitifs des négociateurs durant les négociations.

## **L'IMPACT DE LA THÉORIE DES JEUX SUR LA NÉGOCIATION INTERNATIONALE**

Au départ la théorie de la négociation s'est inspirée de la théorie des jeux. La formalisation décrite dans la théorie des jeux permet l'analyse théorique et le traitement mathématique dont l'objectif est de définir les options des solutions pour le résultat commun durant l'interdépendance des protagonistes. Les jeux décrits ci-dessus se présentent sous une forme d'arbres séquentiels de l'élaboration de décision et sous une forme de matrice de règlement définissant le résultat de l'interdépendance des protagonistes. Partant de cet objectif essentiel dans la théorie des jeux (et prenant aussi en compte des résultats sur les effets de l'interaction sociale faites dans les sciences humaines), les théoriciens de la négociation élaborent leurs modèles théoriques. Selon Raiffa (1982) la théorie de la négociation est un champ exploré par des spécialistes venus d'horizons pluriels : la théorie des jeux et la micro-économie, la psychologie sociale et politique, la sociologie des organisations, le droit, l'histoire et la science politique. Afin de montrer l'influence de la théorie des jeux sur l'analyse de la négociation (notamment de la négociation internationale) je décris rapidement les modèles globaux les plus connus de la négociation et de la négociation internationale. Sawyer et Guetkow (1965) s'intéressant aux facteurs et aux conditions qui ont une influence causale sur le processus de la négociation et ses résultats et conséquences, déterminent plusieurs grands blocs de variables en interaction : 1) des variables de nature causale (a) antécédentes, liées aux particularités culturelles, groupales et personnelles, b) simultanées, liées à l'organisation, à l'information, la structure de négociation, etc.), 2) des variables de processus (interactions comportementales et cognitives basées sur la confrontation des utilités de chacun et de leur modification continue, etc.), 3) des variables de résultats (évaluation des utilités et issue concrétisée des efforts mutuels). Je tiens à préciser que l'opérationnalisation minutieuse des facteurs causaux opérée par le modèle de Sawyer et Guetkow (1965) a permis de tester expérimentalement ces relations causales qui



structurent le système, proposé par le modèle : *cause/facteur* → *comportement* → *résultats*. Il faut noter également que le modèle de Sawyer et Guetkow (1965) 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. 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 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 Guetkow (1965) définissant les conditions essentielles dans le déroulement et le résultat de la négociation internationale me paraît d'un grand intérêt. Druckman (1977) complète le modèle de Sawyer et Guetkow par les données complémentaires et définit la négociation internationale avec les aspects suivants: 1) facteurs fondamentaux, 2) variables de « pré-conditions », 3) variables simultanées, 4) variables de processus, 5) variables de résultats. Plus tard, dans un autre modèle de la négociation Druckman (1993) estime que la conception des choix compétitifs et coopératifs qui sont effectués dans un jeu d'interdépendance inspirée de la théorie des jeux correspond aux changements ou aux non-changements des positions des adversaires. Selon lui, la compétition est liée à la maximalisation des intérêts personnels, à la persistance dans la présentation de ses propositions et à la rigidité des négociateurs et la coopération consiste à faire un pas loin de sa position initiale en faisant preuve de flexibilité. D'autre part, Walton et MC Kersie (1965) s'intéressent au processus de la négociation et définissent quatre dimensions de son activité : 1) *la dimension distributive*, qui présente le système d'activités, lié à la poursuite des buts des parties en conflit, à leur compétitivité, comparable au jeu à somme nulle qui conduit le négociateur à gagner le maximum au détriment de l'adversaire. 2) *la dimension intégrative* qui présente le système d'activités, lié à l'atteinte de buts communs pour les deux parties et à leur coopération, comparable au jeu à somme positive ou variable qui conduit les négociateurs à modifier leurs utilités subjectives afin de trouver solution convergente, 3) *la dimension de structuration des attitudes* fait référence aux relations interpersonnelles internes et aux attitudes durant la négociation, 4) *la négociation interne de chaque partie* –c'est un ensemble d'activités, qui permet d'aboutir à une position unique à l'intérieur de chaque partie, que sera celle, que défendra



les négociateurs. Je soulignons que le modèle théorique de Walton et MC Kersie (1965) apporte dans le domaine de la recherche sur la négociation trois nouvelles orientations : 1) la focalisation sur les activités des négociateurs en termes de tactiques et la distinction entre tactiques distributives et intégratives. 2) la focalisation sur le développement de solutions mutuelles, c'est-à-dire la prise en considération du profit (gains) conjoint en tant que mesure de l'efficacité de la négociation, en opposition au profit relatif de chaque partie qui a été la mesure principale du résultat de la négociation à l'époque de l'apparition du modèle. 3) la focalisation sur le processus de délégation (niveau de négociation intra- organisationnelle). Récemment, Walton et MC Kersie, avec la collaboration de Cutcher-Gershenfeld (1994), ont proposé une version améliorée de leur modèle centré sur l'analyse stratégique de la négociation. Ce nouveau modèle théorique se situe autour de trois dimensions principales : 1) forces motrices et restrictives qui se trouvent à l'origine des actions des négociateurs, 2) système d'interactions qui produit les résultats, 3) les résultats de la négociation. La première dimension du modèle renvoie aux forces motrices et restrictives qui interviennent en amont de la négociation et qui déterminent le choix stratégique des négociateurs. La deuxième dimension du modèle est centrée sur le processus d'interaction entre les négociateurs, intègre les dimensions comportementales (a) le « *bargaining de Nash* » avec les dimensions distributive et intégrative, b) la formation des attitudes inter-groupes, c) la gestion des différences internes ou intra- organisationnelles) et se réfère aux structures de la négociation qui comprennent les aspects situationnels (fréquence d'interaction, niveau d'interaction, nombre des parties impliquées, etc.). La troisième dimension se réfère aux résultats de la négociation (échec, compromis, succès individuel, succès mutuel). Lax et Sebenius (1986) présente de leur côté le modèle de négociation avec trois éléments centraux : 1) *l'ensemble des intérêts, des positions et des enjeux de négociateur*, 2) *la création de valeur et la lutte pour l'appropriation de gains* (progression du point zéro des utilités vers la courbe d'efficience et la valeur de l'accord est supérieure à l'alternative qui sera disponible en cas de l'impossibilité d'aboutir à un accord- BATNA, empruntée du jeu de Nash). 3) *la notion de la limite du processus* (comparaison permanente de la situation dans laquelle se trouveraient les négociateurs en raison de termes de l'accord ou l'absence de l'accord). En définitif, le modèle de Lax et Sebenius (1986) est une tentative d'intégrer les concepts (p.ex. dimension à prédominance compétitive et dimension à prédominance coopérative, attitudes, stratégies, etc.), élaborés par des modèles précédents décrits ci-dessus et son caractère de synthèse et la richesse d'observations, de description. De plus, il permet de constater la coexistence dynamique entre la « création



commune de valeur ajoutée » et la « lutte pour l'appropriation des gains », expliquant plus clairement le déroulement du processus de la négociation. Axelrod (1984) dans sa théorie de la coopération analyse la situation d'interdépendance déterminée dans le jeu du dilemme de prisonnier et teste non seulement la stabilité de l'équilibre mais aussi l'évolution de la coopération et constate que la solution gagnante est la stratégie « *tit for tat* ou confiance conditionnelle ». Le principe de cette stratégie repose sur le jeu combiné de plusieurs facteurs définissant la réciprocité : la bienveillance et l'indulgence (avec le contrôle et la limitation en cas de trahison), la transparence, la stabilité durant le jeu. En conclusion, Axelrod (1984) estime que la coopération ne peut être par définition unilatérale et elle se base sur la réciprocité, vécue dans la durée et aussi sur la capacité de sanction et /ou de garantie. Cette analyse théorique de la négociation me paraît avoir apporté des éléments nouveaux qui permettent d'expliquer les processus identifiés précédemment et de décrire les relations de cause à effet entre les nombreux facteurs en jeu. Rapoport (1962) malgré ses critiques concernant l'utilisation abusive de la théorie des jeux sur l'analyse de la négociation, reconnaît néanmoins son utilité et propose de distinguer trois modes de conflits internationaux: 1) *le combat*, 2) *les jeux de stratégie*, 3) *le débat*. Selon lui y a trois buts différents dans ces trois modes de conflits internationaux : a) dans un combat le but est d'éliminer son adversaire, b) dans un jeu de stratégie, le but est d'être plus malin et habile que son adversaire, c) dans un débat il s'agit de convaincre son adversaire. Schmidt (1994) utilise également les outils de la théorie des jeux pour comprendre les processus de décision durant la négociation internationale et définit trois sources principales de ces crises, telles que : 1) *un manque de discrimination parmi les stratégies disponibles sur les bases d'un choix rationnel*, 2) *une ambiguïté sur le cadre de la situation*, 3) *une mauvaise interprétation du jeu réel par les joueurs*. Schmidt (1994) considère que cette matrice est un prototype pour trois raisons d'analyse: 1) elle couvre tous les types de combinaison d'intérêts entre le pays, 2) de nombreuses interprétations de celle-ci peuvent être trouvées dans le champ des relations internationales, 3) un dilemme de négociateur est de choisir la coopération ou la compétition fonctionne dans plusieurs cas avec toutes les sources de crise. Dans cette optique d'analyse j'estime que la théorie des jeux et la théorie de la négociation internationale s'approchent de plus en plus à la théorie de la psychologie politique. Plus précisément, Dorna (2006) dans son analyse des orientations actuelles de la psychologie politique définit des priorités suivantes : l'analyse de l'interaction communicative, du discours, des polémiques, des persuasions, l'étude des actions politiques, des propagandes et des idéologies, la connaissance des relations mutuelles, les études des crises, des



transgressions des normes, des caractéristiques culturelles ou nationales, des négociations, etc. De plus, la représentation sociale, les attitudes politiques et les idéologies (idéologie communiste et post-communiste, idéologie populiste, nationaliste, démocratie libérale, etc.) se présentent constamment dans la négociation en tant qu'un déterminant des comportements et conduites des protagonistes lors du processus de la résolution des conflits internationaux (Moscovici, 1984, Doise, Clémance et Lorenzi-Cioldi, 1992, Betea, 2007, Doma, 2006.). En résumé, la plupart des théories sur la négociation internationale, influencées de différente manière par la théorie des jeux, la caractérise par : a) la présence des négociateurs (deux ou plus) ou des groupes de personnes (délégations), b) des divergences d'intérêt entre les parties présentes ; c) l'absence d'autorité, de règles quant à la prise de décision, résolution du conflit, d) l'indépendance de chaque partie dans l'élaboration et présentation des leurs solutions, e) le développement du processus d'élaboration de la décision (avec des évolutions des positions initiales et des échanges de solutions ou avec la persévérance, la rigidité et le maintien de leur position), f) les attitudes des négociateurs et la communication (verbale et non- verbale) dans l'élaboration des solutions, g) les particularités culturelles de chaque négociateur (groupe /délégation) dans le processus d'aboutissement d'un accord, h) les caractéristiques personnelles des négociateurs, i) le résultat mutuel (accord acceptable ou partiel, non- accord et échec /blocage). Enfin, chaque négociateur (groupe/ délégation) dispose d'une rationalité, il se trouve dans une situation d'imperfection relative de l'information et il tendra à maintenir l'autre dans cet état pour mieux adapter ses stratégies sous l'influence du temps, du rapport des forces, du pression ou des concessions dans le processus de la recherche d'un accord avec la partie adverse.

## **CONCLUSION**

Comme j'ai déjà constaté dans cet article, dans le processus de la négociation chaque partie tente de trouver une meilleure option pour elle-même et obtenir un accord souhaité avec la partie adverse. Dans cette interdépendance des adversaires l'évaluation de la situation qui est faite par les parties est subjective et évolutive. Chaque partie attend de l'autre partie des concessions réciproques. L'absence ou l'insuffisance de réciprocité sera perçue comme une volonté de faire capituler, de battre l'autre ce qui fera échouer la négociation. L'appréciation des concessions est, elle aussi, subjective. Dans un processus de négociation, il n'est pas question d'efficacité ou de recherche de perfection. Il se peut que le résultat permette à chaque partie de satisfaire ses



intérêts, sinon, elles chercheront d'autres solutions. Ainsi toute négociation doit se référer à des règles ou principes de comportements consensuels qui évitent les situations où une seule exercerait son pouvoir. Le résultat de la négociation internationale provient du jeu réel entre les demandes et les offres de chacun. Dans ce sens, le vocabulaire de la théorie des jeux est largement utilisé pour présenter des faits ayant trait aux relations interpersonnelles ou intergroupales durant les négociations internationales. Précisément, l'interaction dans ce processus c'est une relation telle que la modification du comportement de l'un agit sur l'autre ou les autres. De plus, chaque partie dispose d'une rationalité et elle prend connaissance du processus de négociation que l'autre. Cependant, chaque partie se trouve dans une situation relative d'imperfection de l'information et tendra à maintenir l'autre dans cet état d'imperfection de l'information. Il est nécessaire de tenir compte de l'ensemble de certaines caractéristiques essentielles de la négociation, notamment sa motivation qui comporte des aspects coopératifs et des aspects compétitives, c'est-à-dire un jeu à somme positive ou variable (non-nulle) et un jeu à somme nulle. En utilisant les principes de la théorie des jeux et en complétant conceptuellement la notion de « stratégie pure » par celle de « stratégie mixte » la théorie de la négociation internationale poursuit son long chemin d'analyses et élabore les possibilités d'échanges de valeurs entre adversaires. Ces valeurs expriment la hauteur des prétentions de chacun soit en termes de demandes (exigences, revendications), soit en termes d'offres (propositions, solutions). Il s'agit donc de la position qui sera fixée au départ et qui permettra d'assurer aux négociateurs « une certaine marge de manœuvre » malgré le fait que les différences culturelles, idéologiques ou politiques et les facteurs circonstanciels peuvent les rendre assez difficile. En outre, la négociation internationale ne peut progresser que par la transformation des positions initiales à se rapprocher graduellement des intérêts réels et l'introduction d'un élément qui fixera la limite minimalement acceptable. Dans ce sens et avec la conception de la meilleure solution alternative en cas d'absence d'accord (BATNA, élaborée dans la théorie des jeux) les négociateurs ont une possibilité de fixer le point intermédiaire entre la position affichée et le point de résistance (rupture), avoir la position réaliste et adaptée (compte tenu la désirabilité de chacun et son exigence à l'égard de l'adversaire), qui les conduira à un accord mutuel. De plus, l'intérêt de pouvoir déterminer un espace entre les points de résistance de chacun en zone d'accord possible (ZAP) est une certaine mesure de prévoir le déroulement du processus de négociation et mettre en oeuvre des stratégies les mieux adaptées. Un ensemble de ces facteurs influence toute négociation internationale. Certains sont propres à la personnalité des négociateurs, les autres



sont liés à leur organisation d'appartenance identitaire, au contexte de la négociation ou aux stratégies déployées. On peut aussi commencer par considérer la culture, tant la culture des parties que celle des organisations auxquelles elles appartiennent, comme facteur d'influence de la négociation même si les études citées ci-dessus ne permettent pas de démontrer clairement et de manière certaine des liens de causalité. Des éléments propres aux nations et aux idéologies auxquelles appartiennent les parties sont en mesure d'expliquer aussi les orientations prises par les négociateurs. De ce point de vue, les problèmes essentiels d'analyse de la négociation internationale se regroupent en quatre catégories: a) la nature de l'activité, les orientations, des objectifs et des fonctions de la négociation, 2) l'analyse des processus de la négociation (dynamique, séquences, étapes, durée, limite temporelle, etc.) et ses facteurs (mécanismes, schémas variables, ressorts) sous-jacents, 3) les influences des comportements, de communication, de la cognition et des émotions des négociateurs sur le processus et le résultat, 4) la détermination de l'issue et des résultats et les conséquences de ces résultats sur les relations internationales. Enfin, il ne faut pas négliger également le rôle que tiennent les objectifs des parties, les rapports de pouvoir, de force, la confiance qui va s'instaurer entre les parties. Le jeu étant alors une interaction stratégique entre groupes ou entre États et le choix de l'un influençant la situation de l'autre (des autres). Le processus de la négociation internationale alors une structure de jeu réel au sens où elles impliquent une valeur des gains associés à une action, une communication entre les deux parties, des stratégies mises en œuvre pour réaliser une action, conduisant à la prise des décisions et produisant une volonté commune à parvenir à un accord.

## **BIBLIOGRAPHIE:**

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
- Bartos, O. (1974). *Process and Outcome of Negotiations*. Columbia. University Press.
- Betea, L. (2007, Mai). De l'essor au déclin de l'idéologie communiste. *Journal des psychologues*, n. 247, 35-39
- Calero, H. (1979). *Winning the negotiation*. N.Y. Hawthorne Books.
- Colson, A., Pekar Lempereur, A. & Salzer, J. (2008). *Méthode de Médiation*. Paris, Dunod.
- Davis, M., () (1973). *La théorie des jeux*. Paris. Armand Colin. Edition française
- Deutsch, M (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152
- Doise, W., Clémence, A. & Lorenzi-Cioldi, F. (1992). *Représentations sociales et analyses des données*. Grenoble. Presses Universitaires de Grenoble.



- Dorna, A (2006). (dir.) *Pour une psychologie politique française*. Paris. In Press Editions.
- Druckman, D. (1977). *Negotiations, social psychological perspectives*. Beverley Hills, Californie, Sage.
- Farr, R & Moscovici, S.(1984) (eds.) *Social representations*. Cambridge/ Paris: CNP/ MSH.
- Rickman, D. (1994). Determinants of compromising behaviour in negotiation: A meta-analysis. *Journal of Conflict resolution*. 38, 507-556.
- Rickman, D. (1993). The Situational Levers of Negotiating Flexibility. *Journal of Conflict Resolution*. 37. 2. 236-276
- Dupont, C. (1994). *La négociation: conduite, théorie, applications*. Paris. Dalloz.
- Harsanyi, J.C. (1977). *Rational behaviour and bargaining equilibrium in games and social situations*. Cambridge. University Press.
- Guetzkow, H. & Bowes, A. E. (1957). The Development of Organizations in a Laboratory. *Management Science*. vol. 3, n. 4, 380-402.
- Kilmann, R., Thomas, K.(1977). Developing a forced- choice measure of conflict –handling behaviour: the mode instrument. *Educational and psychological measurement*. 27, 309-325.
- Kremenyuk, V. (2002). (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. (2ed.) San-Francisco, Jossey-Bass.
- Lax, D.A.& Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator*. New York. The Free Press.
- Lewis, H.B. (1944). An experimental study of role of ego in work. I. The role of the ego in cooperative work». *Journal of Experimental Psychology*, 34, 113-127.
- Luce, R.D., Raïffa, H. (1957). *Games and decisions*. N.Y. Wiley.
- Mastenbroek, W.(1989). *Negotiate*. New York. Basic Blackwell.
- Morley, I.E.& Stephenson G.M.(1978). *The social psychology of bargaining*. New York.George Allen and Unwin Lud.
- Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, vol. 18, No. 2. ., 155-162.
- Nash J. (1951). Non-Cooperative Games, *The Annals of Mathematics*, vol. 54, n. 2. 286-295.
- Nierenberg, G.-I. (1970). *L'art de persuader et bien négocier*. Paris, Tchou.
- Poses, F. (1978). *The art of international negotiation*. New York. Business Books.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behaviour*. New York, Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1992). Social psychological perspectives on the behavioural model. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 297- 301.



- Rackman N.& Carlisle.H. (1978). The effective negotiator. *Journal of European Industrial Training*.2. 6-7.
- Radtchenko, S. (1988). *Relations between self-judgement and the thought process during problem solving*. Thesis of doctor of Psychology (director Brouchliniski A.V.). Moscow. Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, 1988 (en Russian).
- Radtchenko, S. (1997). *Les relations interpersonnelles en développement (à l'ontogénèse)*. Moscou, Alpha. (en russe)
- Radtchenko-Draillard, S. (2003). Les aspects culturels de la négociation internationale. *Cahiers de psychologie politique*, 3, 65-79.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Harvard. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rapoport, A.& Chammah, A.M. (1965). *Prisoner's dilemma*. Michigan University Press.
- Rapoport A. (1962). Three modes of conflict. *Management Science*, vol. 7, n. 3, 210-218.
- Roubinstein, S.L. (1957). *L'existence et la conscience*. Moscou, Edition de l'Académie des Sciences. (en russe).
- Salacuse, J.(1988). Making deals in strange places. *Negotiation Journal*. vol. 4.1, 5-13.
- Shapley, L. S..(1953). *A value for n-person games*. *Annals of mathematical studies*. N.Y. Princeton.
- Sawyer, J.& Guetkow, H. (1965). Bargaining and Negotiation. In H: Kelman, (ed.), *International Behaviour*. (pp.165-156). NewYork. Rinchart & Winston, Holt.
- Schmidt, C (1994). *La théorie des jeux*. Le Monde.15.3.94. IX .
- Von Neumann, J.& Morgenstern, O.(1944). *Theory of Games and Economic behaviour*. New York. Princeton University Press
- Walton, R.E.& MC Kersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labour negotiations*. New York McGraw-Hill.
- Walton, R.E., Cutcher-Gershenfeld, J.E & McKersie, R.B. (1994). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labour- Management Relations*. Boston. Harvard Business School Press.
- Zartman, W. (1976). *The 50 pour cent solution*. New York. Anchor Books.
- Zartman, W. (1977). *The negotiation process*. California. Sage Publication.