



**HAL**  
open science

## Comportement de négociation et religion.

Nadine Tournois, Philippe Mouillot

► **To cite this version:**

Nadine Tournois, Philippe Mouillot. Comportement de négociation et religion.. Revue Française du Marketing, 2002, 186 (1), pp.73-87. hal-04035655

**HAL Id: hal-04035655**

**<https://hal.science/hal-04035655>**

Submitted on 13 Apr 2023

**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.

# M REVUE FRANÇAISE DU MARKETING

Jacques Antoine et Sylvère Piquet. Présentation

Albert Louppe, Laurent Hermel. Marketing et situation de crise.

Frédéric Jallat. Repenser le marketing : technologies de l'information, recomposition des filières et orientation marché.

Ulrike Mayrhofer, Agnès Walser-Luchesi. La dimension internationale dans la politique de prix : une analyse des études empiriques.

Anne-Marie Lebrun. Le rôle de la familiarité du contexte d'achat sur la tendance au comportement exploratoire et à la recherche de variété : le cas du tourisme urbain.

Nadine Tournois, Philippe Mouillot. Comportement de négociation et religion.

Philippe Nanopoulos, Björn Walliser. Déterminants et importance de l'association durable des sponsors à l'événement : le cas de la Coupe du Monde de Football 1998.

Index des articles parus en 2001

**N° 186**  
**2002/1**

# COMPORTEMENT DE NÉGOCIATION ET RELIGION

**Pr. Nadine TOURNOIS,**  
*Professeur des Universités, Faculté de Droit et des Sciences Economiques,  
Université de Nice - Sophia-Antipolis.*

**Dr. Philippe MOUILLOT\*,**  
*Maître de Conférences, Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Université de Poitiers.*

## Note du Comité des Publications

*Dans les pays occidentaux, la plupart des «négociateurs» d'affaires ne sont ni totalement croyants, ni totalement incroyants. Mais ils baignent dans un milieu culturel national, régional et beaucoup familial, qui est source de valeurs, en pratique de références, la plupart du temps implicites, qui peuvent intervenir dans le style de négociation. Aussi, partout où il est écrit «religion», il faut lire «culture inspirée par telle religion»...*

## Résumé

*La négociation et la religion sont universelles. Pourtant, les modèles ne semblent pas considérer cette dernière comme une variable concrète susceptible de modifier les processus de conviction. Notre objectif est donc de combler cette carence en présentant brièvement le concept de négociation, puis en proposant une interprétation des dogmes majeurs.*

**Mots-clés :** Christianisme — Communication — Islam — Judaïsme — Négociation — Protestantisme — Philosophies orientales — Religion.

## Abstract

*Negotiation and religion are universal. However, the models do not seem to consider religion as a tangible variable susceptible to modifying the conviction process. Our objective then is to make good this deficiency by briefly presenting the concept of negotiation, then by presenting an interpretation of the major faiths.*

**Key-words :** Christianity — Communication — Islam — Judaism — Negotiation — Protestantism — Oriental Philosophies — Religion.

\*  
Philippe Mouillot tient à exprimer toute sa gratitude à M. Patrick Griolet, ainsi qu'à ses étudiants, pour l'avoir si chaleureusement accueilli dans son cours de « World Religions » (E.A.I. Tech., Promotion Fall 99).

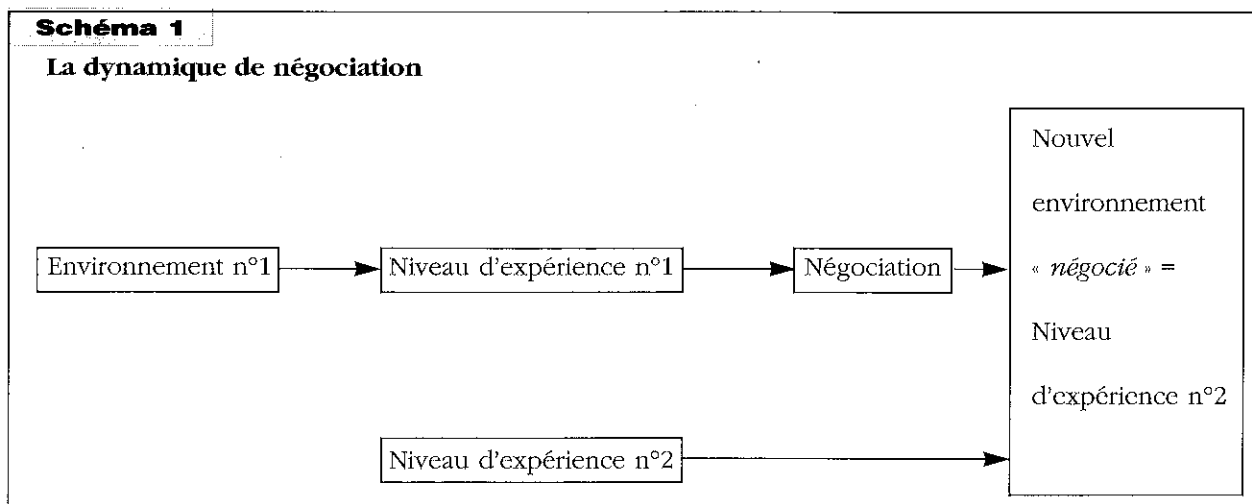
« *Ce qui distingue la science de la religion, c'est qu'en science, il ne suffit pas de croire, il faut démontrer.* » (Claude Allègre)

La négociation semble être un processus inné. En effet, nous négocions tous, et ce, dès notre plus jeune âge : par exemple, l'enfant lui-même négocie naturellement la faveur de regarder des dessins animés avant de faire ses devoirs. À notre avis, la négociation est donc une activité humaine « générique », un processus couramment utilisé par tous, tant dans les relations individuelles ou institutionnelles de travail (c'est-à-dire pensons aux fusions-acquisitions), que dans les affaires internationales, voire, à une échelle moindre, dans nos relations quotidiennes.

Nous sommes plongés dans un monde de négociations, surtout depuis les années 80 (par exemple, prises d'otages). Cependant, quel que soit le cas envisagé, y compris dans les théories même de l'organisation où les négociations sont présentées comme un phénomène de base (c'est-à-dire à travers la prise en compte des conflits, des problèmes liés au changement, des coalitions internes ou externes, ou encore des théories de la décision), elles ne font pas l'objet d'études spécifiques. Les seuls à s'y être véritablement intéressés sont, soit les spécialistes de la vente, qui ont cherché à utiliser divers outils comme l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique pour mieux « influencer leurs interlocuteurs », soit les chercheurs qui se sont penchés sur des différences culturelles globales vues sous l'angle descriptif. Dans tous les cas, la négociation est ramenée à un outil de marchandage, de discussion ou d'accord et, ce, quel que soit l'environnement. De plus, seule l'importance du processus est mise en avant.

Or la négociation est avant tout un choix. Elle se situe entre la relation autocratique et celle de laisser-faire. Elle correspond, par exemple, à l'établissement de normes communes acceptées (c'est-à-dire comme des normes d'évaluation ou bien le choix de critères d'efficacité reconnus). Il s'agit donc plus que tout autre choix, d'un choix managérial, voire social. Ce qui signifie, comme le dit A. Strauss, que « (...) l'ordre social est un ordre négocié. » Autrement dit, toute relation humaine s'accompagne de relation(s) de négociation. Dans le même ordre d'idée, de nombreux auteurs (c'est-à-dire Ecole de Palo Alto) ont démontré que toutes les relations sont des relations de communication, que l'on ne peut pas ne pas communiquer et que rien, dans le processus de communication, n'est le fait du hasard : proxémique, gestuelle, psychomotricité..., bref, tous les éléments de la communication non verbale, mais également ceux de la communication verbale, analyses sémantiques et sémiologiques comprises.

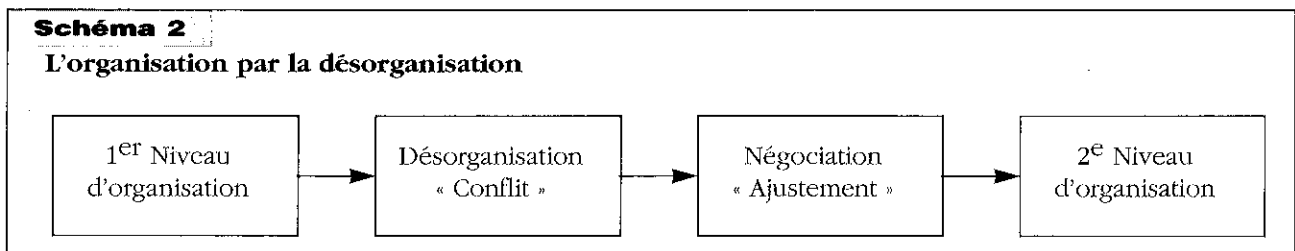
On peut, en conséquence, affirmer que la négociation, en tant que cas particulier de communication, ne se fait pas au hasard. Celle-ci respecte des conditions structurelles spécifiques. Ces conditions, dont nous allons tenter plus loin d'explorer un aspect, ne sont, bien entendu, pas statiques. En effet, toutes les négociations aboutissent à des accords qui n'ont, en tout état de cause, qu'une durée de vie limitée et qui, d'une certaine façon, n'existent que pour être remis en cause et générer de nouvelles négociations bâties sur des niveaux d'expérience et d'apprentissage en constante évolution. Il existe donc une dynamique sociale corrélée à – voire induite par – la dynamique de négociation que l'on peut schématiquement représenter comme suit :



Si l'on se réfère à l'analyse de l'école interactionniste de Chicago (c'est-à-dire W.I. Thomas, R. Park, G. Mead), la négociation tient cependant une place non négligeable<sup>(1)</sup>. Cette école se centre sur l'analyse des processus sociaux et sur la liberté - par opposition à la contrainte - en partant du principe que l'environnement ne doit être considéré ni comme un ensemble de contraintes s'imposant aux hommes (c'est-à-dire vision déterministe), ni comme une entité sur laquelle les hommes auraient tout pouvoir.

Pour les interactionnistes, le changement social basé sur la négociation s'inscrit dans une logique de progrès social (cf. W.I. Thomas) et donc dans une hiérarchisation de développement des sociétés (c'est-à-dire théorie évolutionniste). La dynamique de ce développement repose sur des conflits entre les groupes sociaux, certains composés des membres plus « évolués » de la société et guidant les autres en leur fournissant, par exemple, des cadres de référence et un cadre éducatif propres à les faire évoluer.

C'est en ce sens que la « désorganisation de l'organisation en groupe » est un moteur pour atteindre et se stabiliser momentanément à un niveau d'organisation supérieur. Ce mouvement de désorganisation/réorganisation peut s'illustrer ainsi :



Pour R. Park, ces mouvements, envisagés ici à l'échelle de la Société Globale, reposent fondamentalement sur la « conduite collective » et sur les conflits spatiaux dits « écologiques » (c'est-à-dire essentiellement l'invasion et la succession). Si la négociation apparaît clairement comme le maillon central de cette évolution, il n'est jamais analysé, ni même mentionné en tant que tel. Enfin, pour G. Mead, le problème fondamental réside dans la continuité de ce mouvement de la civilisation. En effet, dit-il, à chaque fois que cette évolution n'est pas assurée et qu'elle se trouve confrontée à des pro-

blèmes insurmontables - se traduisant notamment par des conflits - l'homme souffre davantage.

L'exigence de la négociation (c'est-à-dire étrangement non évoquée par Mead) est donc fondamentale. Pour Mead, la solution à même de résoudre les problèmes d'évolution, d'où cette souffrance, est de réussir à comprendre l'autre, ainsi que son comportement.

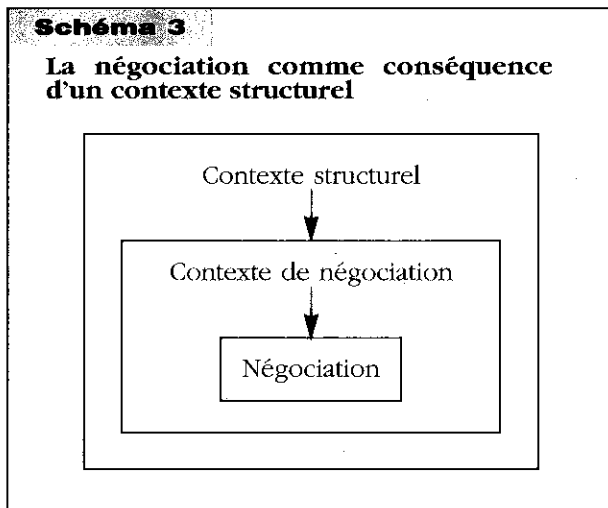
Cette solution repose donc sur le niveau d'intelligence réflexive de chacun. Or, dit Mead, deux « processus » aident à comprendre l'autre, ou tout au moins à considérer l'autre comme une personne humaine : il s'agit de l'échange économique et de la religion. Nous reviendrons plus loin sur quelques aspects du processus lié à la religion.

L'ordre social est donc un « Ordre Négocié » (cf. Bucher & Strauss, Bucher & Stelling, Maines), dont on retrouve les échos dans les théories de l'organisation (cf. Mintzberg, Lindblom, Cyert, Simon & March, Cohen & Olsen...). La négociation est un moteur fondamental de l'évolution sociale. Différents problèmes se posent ici, dont de nombreux n'ont pas reçu de réponse tels que, par exemple, l'examen des conditions structurelles dans lesquelles peut intervenir une négociation car, en général, ces conditions sont ignorées. Les consé-

quences des négociations ne font pas l'objet d'analyse propre, de même d'ailleurs que l'analyse du choix entre la négociation et les modes d'action alternatifs comme la coercition ou la persuasion, par exemple. Le processus de négociation émerge donc de contextes structurels divers et peu explorés. Ce sont plutôt les « contextes de négociation » qui ont intéressé les chercheurs, car ils sont plus factuels et

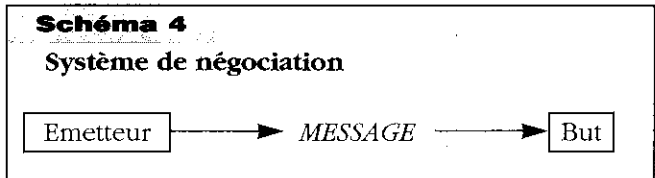
(1) —  
A. Strauss, « *Negotiations. Varieties, Processes, Contexts and Social Order* », Ed. Jossey-Bass, San Francisco, 1978.

descriptifs que conceptuels. Il s'agit, par exemple, d'analyser l'impact du nombre de négociateurs, de la formation de ces négociateurs, de la relation de pouvoir existant entre eux, ou encore, de la nature des enjeux sur les processus de négociation. La théorie de l'agence pourrait d'ailleurs faire ici l'objet d'applications intéressantes en permettant de réaliser une analyse des négociations issues de personnes représentant des tiers, ayant des degrés de liberté de négociation divers, entretenant certaines relations avec leurs mandants et ayant des niveaux d'information probablement différents sur le sujet négocié :



Nous nous situons ici au plan du contexte structurel et nous envisagerons le contexte de négociation comme l'une des conséquences de ce contexte structurel, reflet de « *l'Ordre Social* » ou « *Ordre Négocié* », ou encore de la culture dans laquelle nous nous situons. Strauss décrit cet « *Ordre Négocié* » comme étant constitué « (...) *des particularités les plus vastes des groupes, des organisations, des nations, des sociétés et des ordres internationaux qui produisent les conditions structurelles dans lesquelles les négociations sont ou non proposées ou imposées aux acteurs.* »<sup>(2)</sup> Ces ordres sociaux constituent les éléments fondamentaux de la perception des hommes, un ensemble de normes, de valeurs et de croyances les conduisant à des jugements qui s'expriment en termes de possible *versus* impossible, admissible *versus* inadmissible, et probable *versus* improbable. La religion apparaît clairement comme l'une des bases des contextes structurels de la négociation. C'est donc dans ce cadre de réflexion général que se situe cette collaboration à la théorie, pour

l'heure parcellaire, de la négociation. Le système de négociation peut schématiquement être représenté comme suit (cf. R.L. Lewicki & J.A. Litterer) :



Tout élément du contexte structurel a donc un impact sur chaque item du processus décrit ci-dessus. C'est ce sur quoi nous allons maintenant nous pencher, en focalisant notre approche sur l'un des deux processus mis en exergue par Mead, en l'occurrence la religion, et ce, pour la raison suivante :

l'homme se perçoit, du reste à juste titre, comme le prédateur supérieur de « *son monde fini* ». Et même si son intelligence le force à ne pas s'imaginer seul dans l'univers, ce concept reste souvent inconsciemment difficile à accepter, un peu à l'instar de notre relation avec la mort (c'est-à-dire nous savons que nous partirons tous un jour mais, pour l'instant, c'est quelque chose qui n'arrive qu'aux autres). En tant que « *prédateur supérieur* » donc, l'homme pense être en mesure de tout contrôler, ce que nous constatons à travers ses efforts pour lutter contre certains phénomènes naturels destructeurs ou encore à travers son phantasme de créer la vie de manière artificielle (c'est-à-dire cybernétique, clonage, etc.). Pourtant, l'homme ne comprend pas la totalité du monde. Et ce qu'il n'explique pas par la science, il tente de l'expliquer par la philosophie et/ou la religion, tentant ainsi de régler ses problèmes existentiels. Comme le dit Sabino Acquaviva<sup>(3)</sup>, l'intensité du sentiment religieux ne se mesure plus à la fréquence de participation aux offices religieux mais à « *l'expérience religieuse* » des hommes. En ce sens, la religion répondrait à un besoin primaire des hommes, celui d'être « rassuré » face à la peur de la mort (cf. deuxième niveau de la Pyramide de Maslow), nous l'avons vu. Ce besoin donc, selon la façon dont il est satisfait (c'est-à-dire religion *versus* science), génère d'autres besoins de

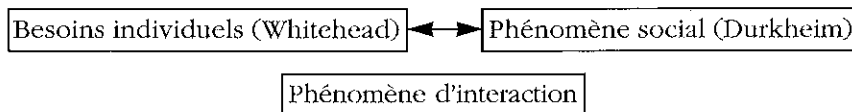
(2) —  
 A. Strauss, op. cit.

(3) —  
 S. Acquaviva, « *Eros, morte ed esperienza religiosa* », Laterza, 1990.

niveau supérieur, différents, voire une réorganisation sociale, par exemple basée sur la performance scientifique. Dès lors, au niveau de l'individu, le besoin d'accomplissement ou de reconnaissance des autres, n'est pas construit sur les mêmes fondamentaux et n'a pas les mêmes référentiels de base. Plus précisément, les images Croyant – Non-croyant et les rôles Croyant – Non-croyant sont différents, connus de chacun des protagonistes et modifient donc ainsi le processus de négociation. Traditionnellement, pour ne pas dire épistémologiquement, deux courants de pensée s'affrontent pour appréhender cette thématique. Ces derniers sont principalement représentés par Durkheim et Whitehead<sup>(4)</sup> : là où Durkheim considère que la croyance en une théorie religieuse est un phénomène essentiellement social - « *La religion est le plus primitif de tous les phénomènes sociaux* »<sup>(5)</sup>, Whitehead perçoit celle-ci comme un travail personnel fondamentalement individuel (pour ce dernier, la notion d'organisme prend une place prédominante : il essaye d'envisager toutes les formes d'expériences, de l'expérience physiologique à l'expérience religieuse, et ce, au nom d'un « *monisme neutre* ») :

#### Schéma 5

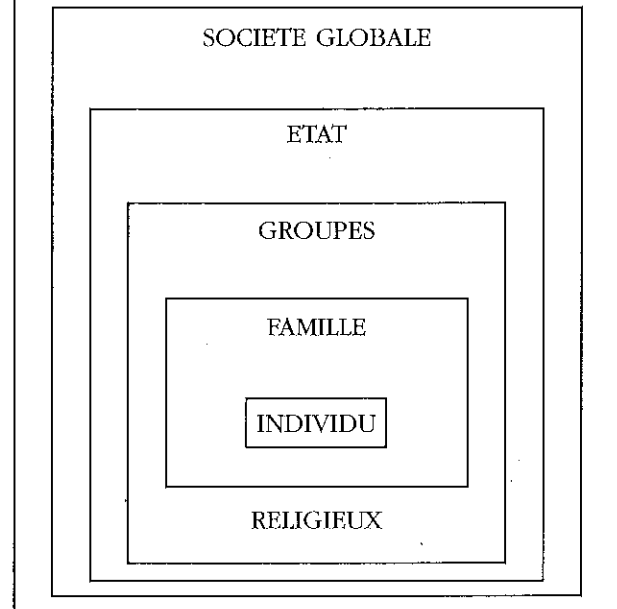
##### Complémentarité des deux approches Whitehead – Durkheim



En fait, les deux analyses semblent inexorablement complémentaires. La dimension sociale mise en exergue par Durkheim existe bel et bien, mais elle reste intimement liée à un ensemble de quêtes spirituelles individuelles, quant à elles privilégiées par Whitehead, ces dernières ne pouvant trouver leurs fondements que dans un inconscient collectif et dans une croyance ancestrale transmise et interprétée par la communauté religieuse dans sa définition la plus conceptuelle. L'expérience religieuse a pour résultat direct de permettre l'identification de groupes religieux, c'est-à-dire de groupes clairement distincts d'autres structures plus ou moins restreintes comme la famille ou encore l'Etat, ces groupes - en perpétuelle interaction - étant, en quelque sorte, les composantes fondamentales de la société globale :

#### Schéma 6

##### Interactivité des composantes de la société globale



Durkheim pense que « (...) famille, religion et société politique sont autant de groupes sociaux qui définissent l'identité des individus. »<sup>(6)</sup> S'il y a effectivement interaction entre ces différentes composantes, le problème vient du fait que chaque individu est membre d'un ensemble de groupes, cet ensemble étant bien sûr différent d'un individu à l'autre. On se centre alors ici

sur la problématique de l'appartenance différenciée à des groupes, notamment religieux, au sein desquels il existe des « niveaux » d'appartenance hétérogènes, comme la simple adhésion passive, l'adhésion active, voire le fanatisme. Si nous nous centrons sur la problématique de l'appartenance à des

(4) —

A. N. Whitehead, « *Religion in the Making* », New York, 1926 (traduction française par P. Devaux, « Le devenir de la religion », Paris, 1939).

(5) —

E. Durkheim, « *Les formes élémentaires de la vie religieuse* », réédition P.U.F.

(6) —

Mucchielli L., « Durkheim, le père de la sociologie moderne » in « *La sociologie* », Editions Sciences Humaines, 2000.

groupes religieux, quatre situations de négociation semblent identifiables :

- 1 - Croyant – Croyant (même religion)
- 2 - Croyant – Croyant (religion différente)
- 3 - Croyant – Non-croyant
- 4 - Non-croyant – Non-croyant (situation que nous allons ignorer dans la mesure où, par définition, la religion n'interfère pas dans le raisonnement des individus).

Notre problématique consiste à tenter de montrer que chacune de ces situations de négociation conduit à la mise en place de processus différents. D'après le schéma de Wiener (c'est-à-dire Emetteur-Codage-Message-Décodage-Récepteur-Feedback), il existe une probabilité que l'émetteur et le récepteur n'aient pas la même perception du message, leurs systèmes de codage et de décodage pouvant être sensiblement différents : « *Le jugement individuel s'est émancipé du jugement collectif* »<sup>(7)</sup>.

Par conséquent, on peut se demander si, dans un cadre conceptuel religieux identique, cette probabilité continuerait d'avoir la même valeur. En d'autres termes, si l'on prend la notion d'argent comme élément commun aux concepts de négociation et de religion, il deviendrait possible que dans la relation Croyant – Croyant de même religion (situation n°1), le codage et le décodage du message soient réalisés sur la base d'une perception commune identique, entraînant ainsi une négociation difficile, voire dure, et ayant pour conséquence directe, toujours sur le plan pécuniaire, l'émergence d'une situation au sein de laquelle nous serions en présence d'un gagnant et d'un perdant. En effet, une même base de codage-décodage signifierait que ce sont les mêmes éléments de négociation qui seraient jugés comme étant importants, ou comme ayant de la « valeur », pour chacun des interlocuteurs.

A l'opposé, une négociation de même nature réalisée au sein d'une relation Croyant – Croyant de religion différente (situation n°2), ou Croyant – Non-croyant (situation n°3), serait susceptible d'entraîner l'émergence d'un consensus de nature à satisfaire les négociateurs. En effet, paradoxalement, le fait d'avoir des « valeurs » différentes autorise probable-

ment une complémentarité des exigences et, par là même, la satisfaction de l'ensemble de ces dernières.

En conséquence, il apparaît clairement, comme le dit Wiener, que les écarts constatés entre les systèmes de codage de l'émetteur et les systèmes de décodage du récepteur sont à l'origine de formulations et de compréhensions différentes du message. Des problèmes tels que contresens, non-sens, interprétations erronées ou incompréhensions peuvent émerger.

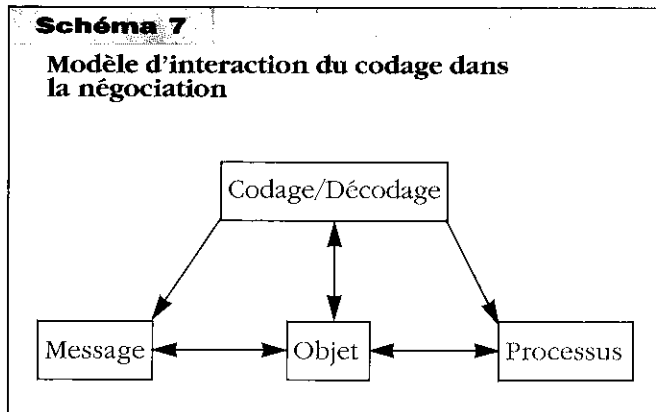
Cependant, ces écarts peuvent parfois être considérés comme des « facilitateurs » de négociation, qui s'expriment sous forme de différentiels dans les exigences des interlocuteurs. Ce sont donc à la fois le message et l'objet même de la négociation qui n'ont pas la même signification et, partant la même valeur, pour l'émetteur et pour le récepteur. À l'instar de l'approche de Fishbein, pour lequel les consommateurs font leurs choix sur la base d'attributs dont la valeur diffère d'un individu à l'autre, les négociateurs pourraient également être sensibles à des attributs différents, cette sensibilité étant issue, entre autres, de leurs convictions religieuses.

De plus, les systèmes religieux constituent une des sources explicatives fondamentales des différentes perceptions de l'éthique et/ou de la « justice ». Ce qui est juste pour l'émetteur ne l'est pas forcément pour le récepteur et réciproquement. Par exemple, la religion catholique semble culpabiliser celui qui ne recherche qu'à satisfaire son besoin personnel et non la satisfaction d'un besoin collectif, par opposition à ce que nous enseigne le dogme protestant. On comprend dès lors que, non seulement l'objet réel de la négociation est influencé par la religion, mais aussi le processus. Pour parvenir à ses fins, à quoi est autorisé le négociateur dans le processus de communication ? Quels sont les outils jugés « justes », « éthiques », quels sont ceux qui semblent inacceptables ? Quels sont les jeux d'influence possibles ? Dans quelle mesure les jeux d'acteurs sont-ils acceptés ? Quels sont les thèmes que l'on peut invoquer ? Doit-on, peut-on, jouer la « carte » de l'autorité ou celle de la rationalité ? En abordant ces questions, on est conduit à conclure que le système

(7) —  
Mucchielli L., op. cit.

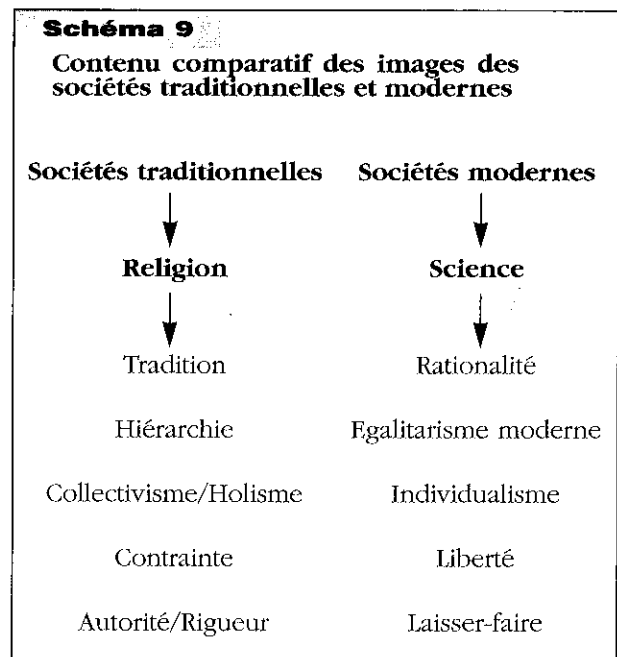


de codage/décodage a une influence non seulement sur le message, mais également sur l'objet de la négociation ainsi que sur le processus de cette dernière (schéma 7).



Or, comme nous l'avons dit plus haut, nous allons nous attacher à explorer les différences de contenu du schéma 7, selon que l'on s'adresse à un Croyant, à un Non-croyant ou à des personnes évoluant dans des systèmes de croyance différents. Dans l'analyse de la négociation entre un Croyant et un Non-croyant, on se retrouve dans le même schéma d'interprétation que celui utilisé par les sociologues, qui met en opposition « sociétés traditionnelles » et « sociétés modernes » (schéma 8).

Ces différentes oppositions permettent de mettre en valeur des traits caractéristiques communs aux sociétés traditionnelles, ainsi que des traits caractéristiques communs aux sociétés modernes. Ces traits constituent les images même de ces sociétés. On peut les synthétiser dans un tableau (schéma 9).



**Schéma 8**  
**Exemples d'analyses comparatives réalisées par quelques grands auteurs concernant les formes de sociétés globales**

Auteurs	Sociétés traditionnelles	Sociétés modernes
Tocqueville	Aristocratie	Démocratie
Tönnies	Communauté	Société
Durkheim	Société à solidarité organique	Société à solidarité mécanique
Marx	Société féodale	Société capitaliste

De telles oppositions conceptuelles servent de toile de fond aux processus de négociation. Il faut ajouter à cela que, dans une approche constructiviste, les connotations générées par ces concepts diffèrent d'une religion à l'autre, ainsi que les perceptions de ces connotations. A titre d'exemple, on peut mettre en parallèle les modes de confrontation tels qu'ils sont vus par rapport à trois appartenances religieuses différentes (schéma 10).

<b>Schéma 10</b> Attitudes vis-à-vis de la confrontation		
CONFRONTATION		
RELIGION	ATTITUDE	IMAGE
CATHOLICISME	Maîtrise le jeu des rapports de force avec tact et subtilité	Séducteur
PROTESTANTISME	Rigueur face à la confrontation à partir d'arguments cartésiens	Franc, direct, productif, efficace
ISLAM	Fuite face à la confrontation	Sympathique - manipulateur

Ceci est particulièrement important si l'on se base sur une approche de type *gestaltiste* de la négociation, approche qui sous-entend que chaque composante du processus n'a de sens que par rapport aux autres. Ajoutons à cela que chacun des protagonistes est à la fois une personne, un rôle et un statut, c'est-à-dire qu'il focalise un certain nombre d'attentes de comportements des autres vis-à-vis de lui-même, mais également que les autres attendent un certain type de comportement de sa part. Autant dire que l'affrontement possible se fera essentiellement sur des jeux de statuts et de rôles.

La personne représente ici des intérêts propres

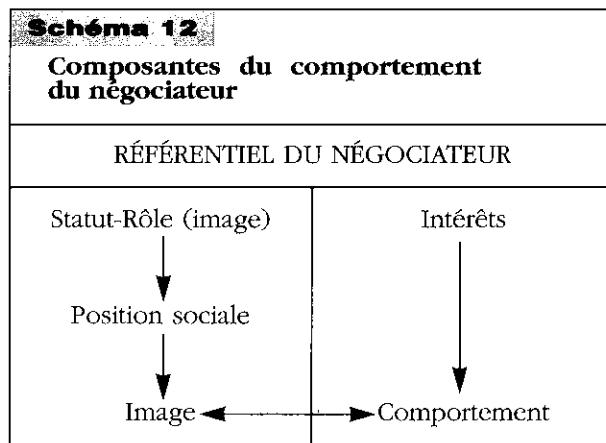
à chacun, par opposition au statut-rôle qui représente la position de chacun, cette position étant dépendante de son image (schéma n°10).

Enfin, l'approche humaniste en psychologie, basée sur la philosophie phénoménologique et existentialiste, nous enseigne, notamment avec Carl Rogers, que le concept de soi est un basique de la personnalité. Or, ce concept s'établit au travers d'un modèle que chacun construit au fur et à mesure du processus d'apprentissage, dans son enfance. Ce sont précisément ces modèles et leurs images qui peuvent différer sensiblement entre un Croyant et un Non-croyant (schéma 11).

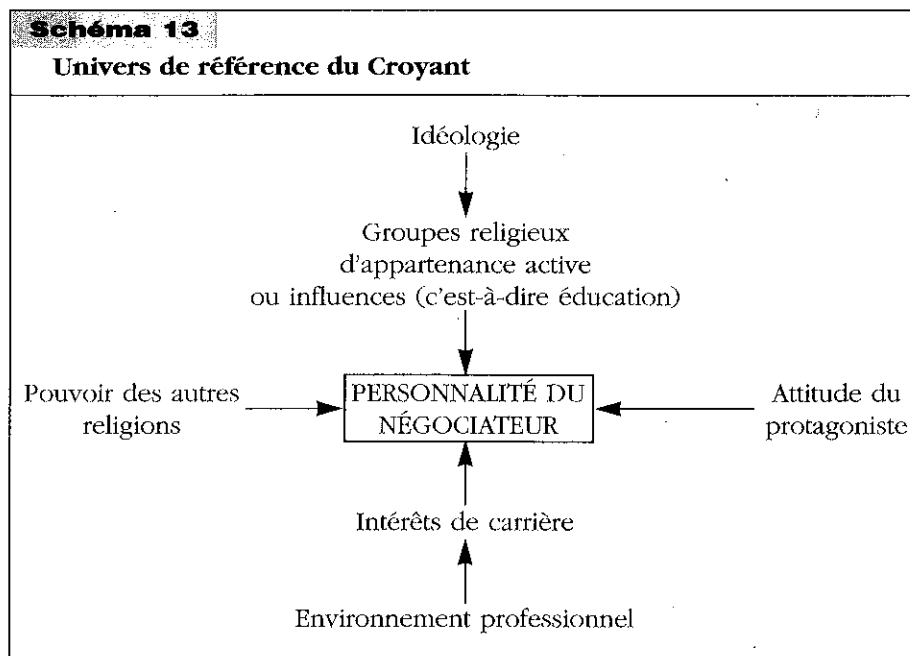
<b>Schéma 11</b> Comparaison modèle-image entre Croyant et Non-croyant			
CROYANT		NON-CROYANT	
Modèle	Image	Modèle	Image
Altruisme	Utopie (rêve mais séduction)	Individualisme	Pragmatisme
Action militante	Convivialité	Responsabilité, autorité	Despotisme

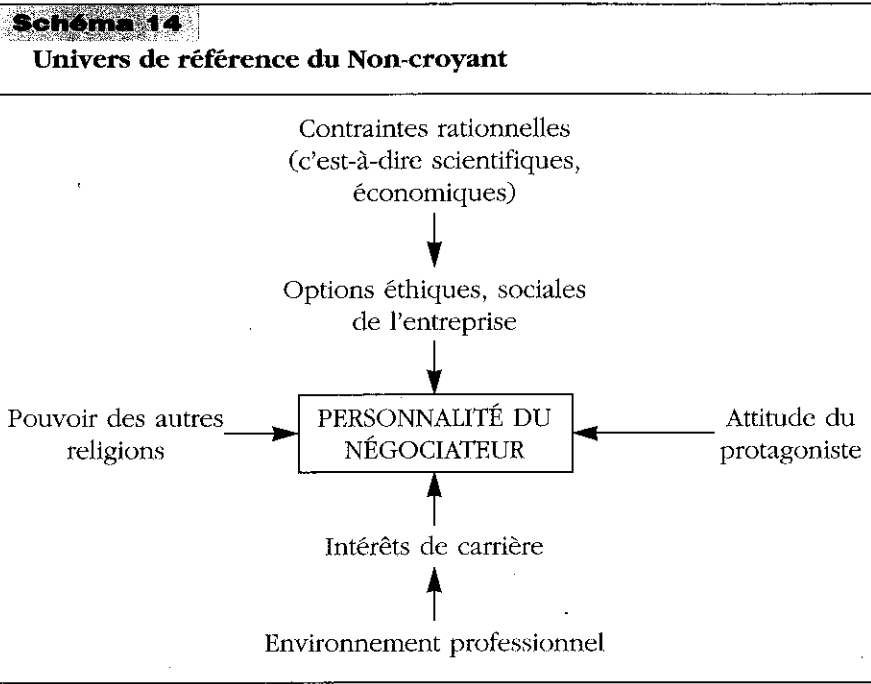
Ces différences de modèles et d'images entraînent des biais au niveau du décodage des messages (cf. Wiener), par conséquent des problèmes de négociation supplémentaires.

Ces modèles, dont nous n'avons donné ici que quelques composantes à titre d'exemple, font donc partie intégrante de la personnalité, au même titre que ce que Rogers appelle « l'organisme » et, plus précisément, « l'expérience de l'organisme », c'est-à-dire l'ensemble des éléments physiques moraux et intellectuels, ainsi que le vécu. D'après Rogers, ces différents éléments expliquent le comportement de l'individu, ici du négociateur (schéma 12).



Penchons-nous à présent sur la structure du cadre de référence du Croyant et du Non-croyant. La pièce centrale de l'univers de référence est constituée par la personnalité du négociateur. Celui-ci a un comportement résultant d'un compromis entre son idéologie, ses intérêts personnels (par exemple de carrière), l'attitude du protagoniste et le pouvoir des autres religions. On peut symboliser cette analyse par les schémas 13 et 14, selon que l'on se place dans l'approche du Croyant ou du Non-croyant :





Comme nous le voyons, bien que chacun des éléments constitutifs du diagramme ait des contenus différents pour chacun des protagonistes, seule la partie supérieure de l'axe vertical diffère fondamentalement et conditionne ainsi le comportement du négociateur.

En définitive, là où l'on supposait que le fait de connaître la religion de « l'autre » pouvait être à l'origine d'un avantage concurrentiel lors du processus de négociation, il s'avère en fait que cette information, de par sa richesse, entraîne des interprétations susceptibles, non pas de clarifier la relation, mais, au

contraire, de complexifier l'approche de la négociation.

En tout état de cause, même si, comme le dit Jean Bottero, « *L'homme a fait Dieu* », il n'en demeure pas moins vrai que les religions imprègnent profondément toutes les civilisations et, sans doute, les individus qui les composent. La connaissance de ces religions et la compréhension de l'impact de ces dernières sur le comportement des individus et sur leurs processus de négociation est incontournable. En effet, l'ancrage est si profond que seule l'adaptation issue de cette connaissance semble être un élément de réponse à la performance négociatrice.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquaviva S. (1990) - **Eros, morte ed esperienza religiosa**, Laterza.
- Allègre C. (1997) - **Dieu face à la science**, Fayard.
- Anzieu D. & Martin J.Y. (1994) - **La dynamique des groupes restreints**, puf, le psychologue, 10<sup>e</sup> édition corrigée.
- Barnes M. (1990) - **In the Presence of Mystery**, 23rd PUBNS.
- Bartels R. (1984) - **National Culture - Business Relations : United States and Japan Contrasted**, in **International Marketing Management**, Erdener Kaynak, ed., New York : Praeger.
- Barzin L. (1969) - **The Italians**, Bantam Books, New York.
- Bucher R. & Strauss A. (1961) - *Profession in Process*, American Journal of Sociology, n°66.
- Cannon L. (1983) - *Fresh Tests Awaiting Negotiator in Chief*, The Washington Post, 28.03.
- Casse P. & Deol S.P.S. (1987) - **La négociation interculturelle**, Chotard et Associés Editeurs.
- Drosnin M. (1997) - **La Bible : le code secret**, Robert Laffont.
- Durkheim E. (1912) - **Les formes élémentaires de la vie religieuse**, réédition P.U.F.
- Encyclopædia Britannica - **Religious Experience : Social Forms of Expression**, Macropædia, Livre 26, p. 580.
- Etienne J. & Mendras H. (1996) - **Les grands auteurs de la sociologie**, Hatier, Paris.
- Gilbert D. (1988) - **ZA. Comment réellement influencer un interlocuteur**, Editions D. Gilbert, Paris.
- Greer T.H. & Lewis G. - **A Brief History of the Western World**, Sixth Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Guitton J. & Bogdanov I. & G. (1991) - **Dieu et la science, vers le méta réalisme**, Grasset, Paris.
- Hall P. & D.A.S. (1982) - *The Social Conditions of the Negotiated Order*, Urban Life, n°11.
- Harris P.R. & Moran R.T. - **Managing Cultural Differences ; Leadership Strategies for a New World of Business**, Gulf Publishing Company, Fourth Edition.
- Hofstede G. (1984 & 1994) - **Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values**, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications, & **Cultures and Organizations : Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**, The Successful Strategist Series, HarperCollinsBusiness.
- Lewicki R.L. & Litterer J.A. (1985) - **Negotiation**, Ed. IRWIN, Homewood.
- Moines D. (1977) - *Social Organization and Social Structure in Symbolic Interactionist Thought*, American Sociological Review.
- Mowen J.C. & Minor M. - **Consumer Behavior**, Prentice Hall, Fifth Edition.
- Mucchielli L. (2000) - **Durkheim, le père de la sociologie moderne** in **La sociologie**, Editions Sciences Humaines.
- Nierenberg G. & Calero H. (1986) - **Lisez dans vos adversaires à livre ouvert**, Businessman-Albin Michel.
- Patai R. (1976) - **The Arab Mind**, Charles Scribner's Sons, New York.
- Philips-Martinson J. (1987) - **Swedes as Others See Them**, Affars, Forlaget, Stockholm.
- Ricks D.A. (1993) - **Blunders in International Business**, Blackwell Business.
- Rogers C.R. (1968) - **Le développement de la personne**, Dunod, Paris.
- Rojot J. (1994) - **La négociation**, Editions Vuibert, Paris.
- Smith II. (1992) - **The World's Religions**, Harper San Francisco.

Strauss A. (1978) - **Negotiations. Varieties, Processes, Contexts and Social Order**, Ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Trompenaars F. (1996) - **Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business**, Nicholas Brealey Publishing, London.

Weber M. (1970 & 1976) - **Essays in Sociology**, (H.H. Gerth and C.W. Mills, eds.), London, Routledge & Kegan Paul, & **The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism**, London, George Allen and Unwin.

Whitehead A.N. (1926 & 1939) - **Religion in the Making**, New York, 1926 (traduction française par P. Devaux, **Le devenir de la religion**, Paris, 1939).

Wiener N. (1952) - **Cybernétique et Société**, Deux Rives, Paris.

La **Bible**, l'**Ancien Testament**, le **Nouveau Testament**, la **Torah**, le **Coran** : divers extraits.

## ANNEXE 1

### Six religions officielles

Le JUDAÏSME est la forme prise par la religion israélite après la destruction du Temple de Jérusalem et l'Exil. Dans son sens courant, il est l'ensemble des institutions religieuses du peuple d'Israël. La tradition religieuse israélite se réclame d'Abraham, père des croyants, et de Moïse, législateur d'Israël. La Bible (i.e. l'Ancien Testament des Chrétiens) contient la Loi écrite dont l'essentiel fut révélé à Moïse sur le mont Sinaï (i.e. la Torah, ou « doctrine »). Une Loi orale (i.e. la Mishna), explicitant la Loi écrite, est contenue dans le Talmud, œuvre de savants docteurs, dont la rédaction définitive fut achevée au VI<sup>e</sup> siècle.

Le CHRISTIANISME se fonde sur la Révélation divine inaugurée par l'Ancien Testament et pleinement manifestée dans l'enseignement de Jésus-Christ, « Fils de Dieu et Sauveur du monde » (i.e. « Jésus » est le nom latin de l'hébreu « Joshua »). Progressivement, le christianisme élabore une foi commune centrée sur la Trinité, l'Incarnation et la Rédemption. Agité par de nombreuses crises doctrinales au IV<sup>e</sup> et V<sup>e</sup> siècles, il connaît de profondes divisions quand les Eglises orientales (XI<sup>e</sup> siècle), puis protestantes (XVI<sup>e</sup> siècle) se détachent de l'Eglise romaine. Par contre, le XX<sup>e</sup> siècle est marqué par un mouvement en faveur de l'union des Chrétiens (i.e. œcuménisme).

L'ISLAM (i.e. terme arabe signifiant « soumission », l'Islamiste étant donc « celui qui s'est soumis ») fut fondé en Arabie par Mahomet au VII<sup>e</sup> siècle. Cette religion regroupe environ 950 millions de fidèles dans le monde, principalement en Asie, en Afrique et en Europe. Le Coran est, avec la Tradition, le fondement de la vie politique et religieuse islamique. Le dogme fondamental de l'Islam est un strict monothéisme. Dans les deux grandes tendances de l'Islam, le Sunnisme et le Chiïsme, il n'y a pas de clergé mais seulement des guides religieux (i.e. respectivement les Ulémas et les Mollahs) qui interprètent la loi et veillent à son application.

Le fondement théorique de l'HINDOUISME se distingue du Brahmanisme et du Bouddhisme par la croyance en l'existence d'un principe universel et par la foi en un panthéon qui lui est subordonné, ainsi que par une organisation sociale spécifique, le système des castes. Cette religion a donné naissance à de nombreuses sectes.

Le BOUDDHISME est originellement une philosophie par la suite devenue religion. Elle ne vénère aucun dieu, mais s'identifie à une quête du Nirvana, c'est-à-dire à l'absence de douleur issue de la satisfaction de la totalité des désirs. Cette doctrine se veut donc une réponse à la douleur, douleur identifiée à l'existence elle-même : pour sortir du cycle des naissances et des morts, il faudrait, d'abord, se libérer de la cause de la souffrance, soit le désir, paradoxalement lié à la vie.

Enfin, souvent méprisé et persécuté, le TAOÏSME est la religion populaire de la Chine qui apprend à s'unir au Tao (i.e. la voie), principe primordial de l'univers et agent de ses transformations infinies. Il professe notamment des enseignements sur les énergies et la méditation. Le CONFUCIANISME est la philosophie de Confucius, philosophie fondée sur la sagesse attentive à l'importance de la bonté et de l'esprit rituel. Quant au SHINTOÏSME (ou culte des ancêtres), elle est la religion du Japon, antérieure au Bouddhisme, et constituée d'un ensemble de rites et de croyances animistes (i.e. attribuant une âme aux animaux). Le Shintoïsme honore de multiples divinités qui personnifient les forces naturelles.

**ANNEXE 2**

**Synopsis**

RELIGION	CONCEPTS RELIGIEUX	IMPLICATIONS POUR LE NÉGOCIATEUR
<p>ISLAM</p> <p>Extrémisme INTEGRISME TALIBANS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le capitalisme et la révolution industrielle sont interdits par le Coran.</li> <li>• Le don et la charité sont l'une des cinq obligations énoncées par les textes.</li> <li>• Il n'y a rien de plus important que la famille et les enfants.</li> <li>• Le non-Musulman est un infidèle.</li> <li>• Respect des Ecritures à la lettre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute négociation est <i>a priori</i> difficile.</li> <li>• Les cadeaux ne doivent jamais être perçus comme des tentatives de corruption.</li> <li>• Le processus de négociation est long et implique avant tout que l'on instaure une relation de confiance et d'amitié.</li> <li>• <i>A priori</i>, la négociation est d'abord contrôlée par le Musulman car « l'infidèle » doit s'adapter aux exigences de son interlocuteur.</li> <li>• La négociation est <i>a priori</i> impossible.</li> <li>• Les perceptions scientifiques sont rejetées car interdites : elles représentent la puissance de la Science qui, de par sa nature, s'oppose à toute explication miraculeuse des phénomènes décrits dans les textes.</li> <li>• Objectif : obtenir le pouvoir politique.</li> </ul>
<p>JUDAÏSME</p> <p>Extrémisme ICONOCLASTES REACTIONNAIRES ULTRA- ORTHODOXES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nombreuses persécutions subies.</li> <li>• Dieu n'est pas responsable des erreurs commises par les hommes.</li> <li>• Les éléments sans fondements sont rejetés (i.e. métempychose).</li> <li>• Respect des Ecritures à la lettre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du lobby israélite qui implique des cercles relationnels relativement fermés : cette forme d'autarcie peut nous permettre de supposer que la demande est faible, par conséquent, que la négociation risque d'être difficile.</li> <li>• Importance de la moralité et du sens des responsabilités.</li> <li>• C'est à l'homme d'assumer ses choix, donc de prendre des risques et de savoir les gérer : la négociation, si elle a lieu, semble donc ouverte à de nombreux secteurs.</li> <li>• Peuple cartésien et pragmatique. Les propositions doivent être claires et sincères.</li> <li>• La négociation est <i>a priori</i> impossible.</li> <li>• Les perceptions scientifiques sont rejetées car interdites : elles représentent la puissance de la Science qui, de par sa nature, s'oppose à toute explication miraculeuse des phénomènes décrits dans les textes.</li> <li>• Objectif : obtenir le pouvoir politique.</li> </ul>



RELIGION	CONCEPTS RELIGIEUX	IMPLICATIONS POUR LE NÉGOCIATEUR
CATHOLICISME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision très négative de la notion d'argent : avoir de l'argent implique que l'on ait peur de le perdre, ce qui est négatif pour la paix de l'âme. En outre, l'argent excite les convoitises, ce qui s'oppose aux concepts catholiques qui visent essentiellement à partager tant les biens que les épreuves.</li> <li>• Essentiellement charismatiques (i.e. les Catholiques croient aux phénomènes paranormaux décrits dans la Bible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La négociation est possible mais elle doit se limiter à des activités à buts non lucratifs. Sans doute peu de rigueur. Les repas d'affaires sont très appréciés (cf. Cène).</li> <li>• Souvent perçus comme « non-scientifiques », les Catholiques sont a priori éloignés des réalités économiques. Pourtant, leur nature charismatique leur confère un pouvoir important sur l'opinion publique, surtout aux Etats-Unis.</li> </ul>
Extrémisme TEMPLIERS JESUITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des Ecritures à la lettre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La négociation est <i>a priori</i> impossible.</li> <li>• Les perceptions scientifiques sont rejetées car interdites : elles représentent la puissance de la Science qui, de par sa nature, s'oppose à toute explication miraculeuse des phénomènes décrits dans les textes.</li> </ul>
PROTESTANTISME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'argent est un outil divin : si l'on en a, c'est forcément par la volonté de Dieu.</li> <li>• Aucune croyance envers les phénomènes paranormaux décrits dans les textes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Protestant est prêt à investir, donc à négocier, mais l'argent étant très important pour lui, il choisira de limiter ses risques.</li> <li>• Le cadeau sera immédiatement considéré comme une tentative de corruption, mais pas la charité qui, à l'instar de la vision catholique, aide à soulager la misère.</li> <li>• Rigueur de la négociation : les Protestants recherchent des relations sincères, claires, et des propositions cartésiennes. Leur rigueur implique d'optimiser le temps de négociation, de respecter les horaires de rendez-vous, et d'éviter toute distorsion (i.e. questions personnelles, repas d'affaires, langue de bois, etc.).</li> <li>• Scientifiques, ils sont souvent proches des réalités économiques.</li> <li>• Ayant le sens des réalités, si l'on négocie c'est avant tout pour y trouver son compte : tous les protagonistes donc être satisfaits.</li> </ul>
Extrémisme MORMONS REACTIONNAIRES- CHARISMATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des Ecritures à la lettre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La négociation est <i>a priori</i> impossible.</li> <li>• Objectif : obtenir le pouvoir politique.</li> </ul>