Gestion de conflits et modèles de négociation

Verena AEBISCHER

Département de Psychologie
Université Paris X Nanterre

1. Approches du conflit

Le conflit peut se définir comme un désaccord intense entre au moins deux parties interdépendantes dont les intérêts, points de vue ou objectifs paraissent incompatibles [28]. Résultat de l'action simultanée de motivations incompatibles, le conflit, dans la littérature psychosociale, a pendant longtemps été considéré sous un angle négatif, comme une source d'anxiété [29] et d'exclusion [30], que les êtres humains tendraient à éviter [31]. De même, dans des travaux pourtant marquants dans le domaine de la psychologie interculturelle [32], le choc culturel consécutif à l'expérience de différences est la plupart du temps considéré comme un traumatisme qui fait voler en éclats les règles du jeu social d'un corps social, et qu'il s'agit de surmonter au plus vite.

Ce sont notamment les travaux sur l'influence des minorités actives [33], et les travaux sur le développement social de l'intelligence [34], ou encore les travaux de BILLIG (1987) sur l'aspect dilemmatique de la pensée sociale, qui ont montré que le conflit ne revêt pas seulement des aspects négatifs mais qu'il peut, bien au contraire, être source d'innovation, de savoir et de créativité.

Arrêtons-nous un instant sur une série de recherches de PERRET-CLERMONT (1979, 1992) particulièrement éclairantes sur le rôle du conflit et de la négociation dans la construction du savoir. Ces recherches s'appuient sur celles de Jean PIAGET (PIAGET et SZEMINSKA, 1941), l'un des plus influents psychologues du développement de l'intelligence de l'enfant du vingtième siècle. Elles s'éloignent cependant de sa conception, qui veut que le développement de l'intelligence de l'enfant soit un processus endogène, et le fruit de l'expérience et de la réflexion de l'enfant apprenant par imitation de modèles corrects. En effet, pour Piaget ce développement est une caractéristique

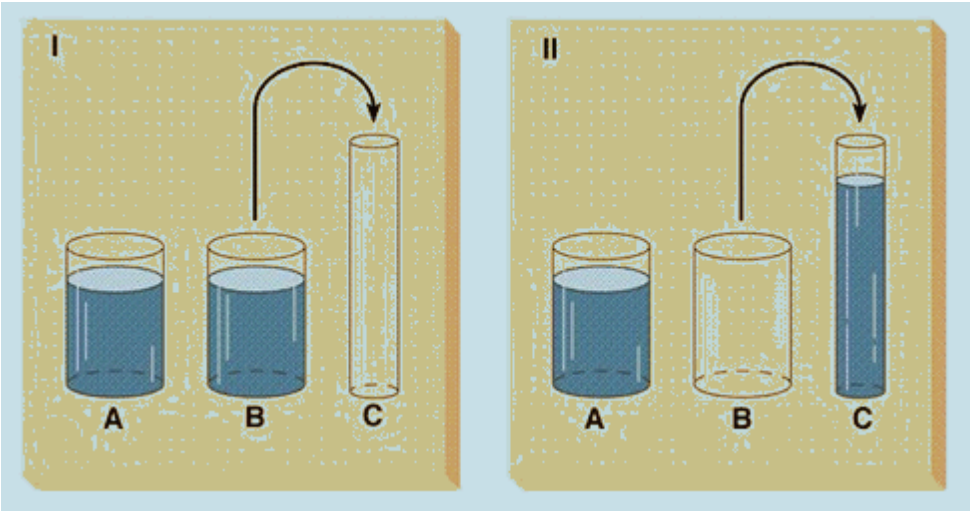
[28] TING-TOOMEY, 1994 ; TING-TOOMEY et al., 2000.
[29] CRUTCHFIELD, 1955.
[30] SCHACHTER, 1951.
[31] SHERIF et HOVLAND, 1961.
[32] BENNET, 1993 ; HUNTINGTON, 2004.
[33] MOSCOVICI, 1979.
[34] DOISE et MUGNY, 1981 ; PERRET-CLERMONT, 1979, 1992.

individuelle étroitement liée à l'âge de l'enfant, qui passe par une série de stades de développement successifs avant d'atteindre, entre onze et quinze ans, le stade suprême des opérations formelles des adultes. PERRET-CLERMONT a pu mettre en évidence que des enfants « non-conservants » – se trouvant donc encore à un stade « inférieur » de l'intelligence – pouvaient, dans l'espace de dix minutes, devenir « conservants » quand on les plaçait dans une situation où leur raisonnement heurtait le raisonnement d'autres enfants et quand ils devaient parvenir à un consensus.

Rappelons que dans l'épreuve classique de conservation [35] de PIAGET (cf. graphique 1), un enfant de cinq ans peut reconnaître que la quantité de liquide contenu dans le verre A est la même que la quantité de liquide dans le verre B. Si l'expérimentateur transvase le contenu du verre B dans le verre C et redemande à l'enfant s'il y a la même quantité de liquide dans les deux verres, l'enfant non-conservant répond qu'il y en a plus dans le verre haut et mince, en indiquant le niveau de liquide plus élevé dans ce verre.

Graphique 1

ÉPREUVE DE CONSERVATION DE LIQUIDES



Dans l'expérience de PERRET-CLERMONT (1979), des enfants qui n'avaient pas cette notion de conservation de la quantité, qu'on appelle donc des « non-conservants », devaient prendre du sirop dans un carafon opaque et en verser dans des verres de formes et dimensions inégales. Chacun devait tout d'abord verser à boire à deux autres enfants « conservants » assis près de lui, face à face, afin qu'ils aient « tous les deux la même chose à boire et qu'ils soient tous les deux aussi contents » (DOISE et MUGNY, 1981 : 74). Les enfants devaient veiller à verser la même quantité à boire pour les uns et les autres, et l'enfant « non-conservant » ne pouvait se servir lui-même que lorsque tous trois étaient d'accord sur le partage.

Ces enfants avaient entre cinq et sept ans, et le but était de voir s'ils arrivaient à maîtriser cette notion de conservation des quantités au cours des transvasements qu'ils étaient obligés de faire, et s'ils pouvaient donc accéder à cette notion de conservation.

Ces enfants avaient très envie de ce sirop, ils voulaient bien se mettre d'accord sans se battre, et en dix minutes la moitié d'entre eux est passée de la non-conservation à la conservation des quantités.

[35] La notion de conservation, typique des opérations concrètes, est considérée par Piaget comme le signe de la mise en place d'un des fondements de l'intelligence opératoire.

Comme l'explique PERRET-CLERMONT (1992), les enfants n'apprenaient pas parce qu'ils auraient redit ce que des camarades leur avaient dit ; on pouvait même les mettre entre enfants raisonnant tous de façon erronée : du moment que leurs raisonnements erronés étaient différents les uns des autres, le fait de se heurter à cette différence de point de vue les obligeait à différencier ce qui était juste et ce qui ne l'était pas. Et comme aucun des enfants n'était le maître, ils ne pouvaient pas se référer à une autorité. Ils devaient s'entendre avec les camarades en face d'eux, à qui on n'allait pas céder le terrain si rapidement en pensant qu'ils disaient juste. Mais on courait tout de même le risque qu'ils aient raison. Ces conflits sociocognitifs entre enfants, cette confrontation de points de vue différents, les remettaient en question et les obligeaient à trouver une manière de coordonner les différents points de vue, de sortir de ce qui était une impasse et de comprendre ce qui se passait puisque personne ne pouvait être sûr d'avoir raison, ni être à l'abri d'avoir tort. Ils se retrouvaient entre eux pour chercher des critères, et cette dynamique intellectuelle les obligeait à restructurer leur pensée et les rendait capables d'un raisonnement meilleur.

2. Un conflit constructif

Cette expérience illustre que la négociation d'un conflit peut amener des solutions bénéfiques ou positives pour chacun des participants. La satisfaction de l'un est liée à la satisfaction des intérêts de l'autre partie. En se mettant d'accord, les enfants pouvaient enfin boire leur sirop (et les non-conservants devenaient conservants, de surcroît).

Dans cet exemple de négociation, il y avait non seulement l'idée qu'il fallait parvenir à un accord, encore fallait-il que l'accord soit juste et ne lèse personne. Cette obligation de prendre en compte l'intérêt de chacun incitait les enfants à empoigner le conflit de front, à écouter et à prendre en compte la position des autres et à se mettre à leur place [36]. Cela les amenait aussi à réélaborer leur position personnelle, et à reformuler le problème dans le but de trouver un terrain d'entente propice à une solution. Cette façon de négocier et de résoudre un conflit implique que les partenaires se considèrent comme des égaux, avec le même droit à un traitement juste et équitable. Elle montre que la façon de gérer un conflit détermine le résultat, ici bénéfique. Le conflit peut donc être constructif comme il peut être destructif. En effet, il peut escalader vers le conflit ouvert ou exacerber une situation déjà explosive.

3. Styles de gestion d'un conflit

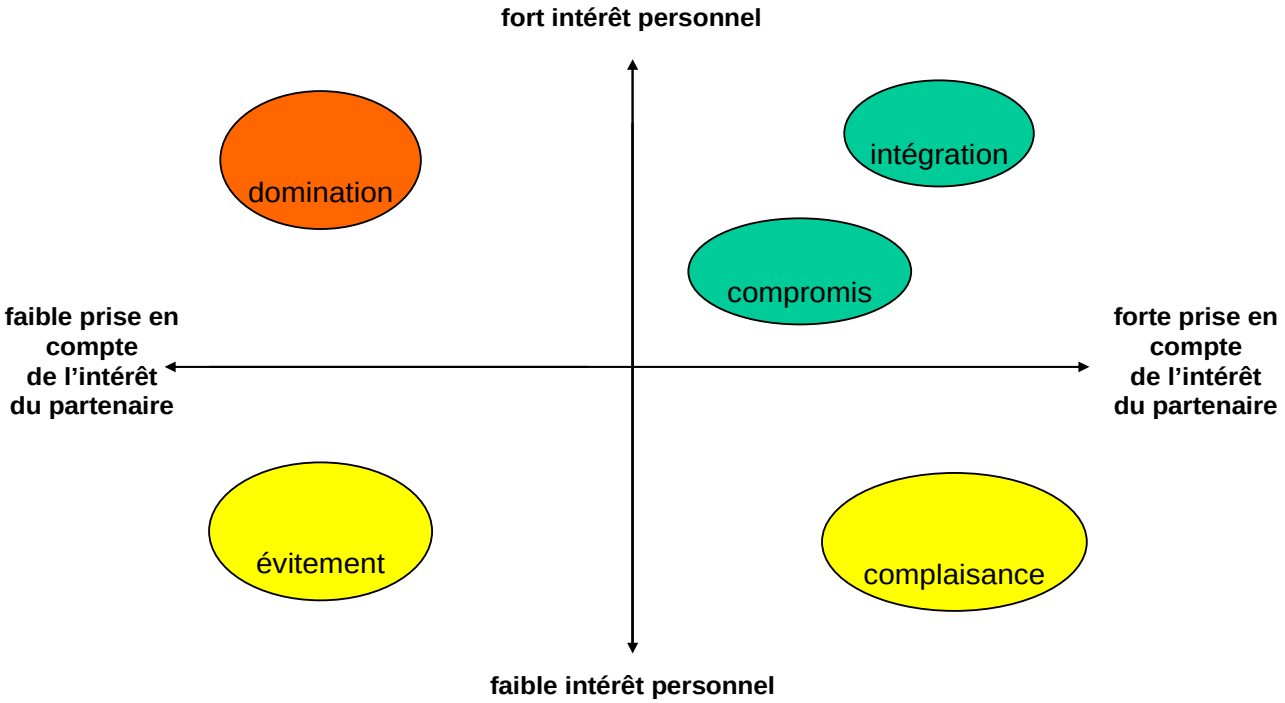
Ces points de vue contrastés du conflit transparaissent aussi dans les approches théoriques et empiriques consacrées à la gestion d'un conflit. En effet, il y a plusieurs manières d'approcher un conflit, selon que l'on met en avant ou non ses propres intérêts ou ceux de la partie opposée [37]. Effectivement, l'intensité (forte ou faible) avec laquelle une personne défend ses propres intérêts ou cherche à sauver sa face constitue une première dimension. Quand on croise cette première dimension avec une deuxième qui, elle, représente l'intensité (forte ou faible) avec laquelle une personne tient compte des intérêts conflictuels de l'autre partie, on obtient cinq styles de gestion d'un conflit (cf. graphique 2) : les styles d'intégration, de compromis, de domination, de complaisance et d'évitement.

La défense vigoureuse de ses propres intérêts en même temps que des intérêts de l'autre partie mène vers un style d'*intégration*. L'expérience avec les enfants non-conservants en est un bon exemple. Les enfants ont empoigné le conflit de front. Ils ont défendu leur intérêt personnel avec verve, mais devaient, pour que cet intérêt puisse être satisfait, tenir compte aussi de l'intérêt de la partie adverse.

[36] Dans la littérature interculturelle, le fait de savoir prendre la position de l'autre, de savoir se mettre à sa place et de ressentir de l'empathie, est considéré comme une des compétences interculturelles principales. De nombreux programmes d'entraînement ont été conçus pour former les cadres internationaux à ce type de compétence.
[37] FOLLET, 1940 ; BLAKE et MOUTON, 1964 ; THOMAS, 1976 ; RAHIM et BONOMA, 1979, RAHIM, 1983, 1992, 2001.

Graphique 2

Styles de négociation (Rahim, 1992)



Quand la recherche d'un accord l'emporte sur la défense de ses intérêts, la gestion de la situation conflictuelle tend vers l'évitement de conflits ouverts, et ses issues sont la concession et le *compromis* avec le nivellement des positions respectives. Ici, les partenaires essaient de découvrir ce qui est raisonnable plutôt que ce qui est vrai ou mieux pour soi ; personne ne veut dominer, mais personne ne souhaite être lésé. Une telle situation non seulement détermine un mouvement positif vers la coopération et la compréhension mutuelle, mais permet aussi d'échapper à des choix entre termes incompatibles. Le processus consiste essentiellement à supprimer les différences et à accepter le plus petit commun dénominateur.

Quand la défense de ses propres intérêts est prioritaire, les partenaires installent et s'installent dans un rapport de force où chacun cherche à l'emporter sur l'autre, et le style de négociation va être un style de *domination*.

Une négociation de *complaisance* consiste à être obligeant, à mettre en retrait ses propres intérêts pour satisfaire ceux de la partie opposée. L'objectif de la négociation est ici de minimiser les différences et de souligner ce qui est commun entre les deux parties. La négociation *d'évitement* est souvent associée à de l'esquive et à la dérobade face à la difficulté d'affronter ou de faire face à un adversaire.

Les trois premiers styles de conflit présentés dans les deux quadrants du haut reflètent une approche du conflit plutôt occidentale, où le conflit est abordé directement, tandis que les deux quadrants du bas représentent une approche du conflit plutôt indirecte, qui connote des qualités peu appréciées comme la fuite ou l'esquive face à un problème, ou alors la cautèle, voire la soumission. Il y aurait beaucoup à dire à propos de ce traitement quelque peu méprisant des approches d'évitement ou de complaisance. Comme le montrent TING-TOOMEY et al. (2000), de nombreux groupes en Asie et en Amérique Latine y ont recours, notamment dans le but de permettre au partenaire et à soi-même

de sauver la face. Quoi qu'il en soit, ce sont les styles de gestion directs qui ont retenu l'intérêt des chercheurs occidentaux dans le développement de modèles de négociation centrée sur un accord. Et ce sont particulièrement les modèles de négociation distributive et de négociation intégrative qui ont fait l'objet de recherches empiriques. Un troisième modèle de négociation – non directement conçu dans le but d'aboutir tout de suite à un accord – a fait son entrée dans la négociation de conflits internationaux.

4. Trois modèles de négociation directe centrée sur un accord

4.1. La négociation distributive

L'approche de la négociation distributive a pris modèle sur les négociations entre patrons et syndicats dans les années soixante [38], négociations marquées par des relations d'affrontement et de compétition. L'idée qui sous-tend ce modèle est qu'il faut parvenir à un accord sur le partage d'un ensemble de ressources limitées. Tout ce que gagne l'un sera perdu pour l'autre, car les partenaires sont dans une logique de somme zéro. Aussi chacun des partenaires a-t-il comme objectif de maximiser ses propres gains pour obtenir, sinon l'ensemble, du moins la plus grande partie du gâteau. On est dans un rapport de force et de compétition où le plus fort l'emporte sur le plus faible. Le partenaire sera donc forcément un adversaire à qui on cherche à arracher des concessions pour parvenir à un accord [39]. Le contexte créé par cette relation va affecter les stratégies réciproques consistant à affirmer sa position, à dissimuler les informations qui pourraient affaiblir cette position, à privilégier une communication opaque et, au besoin, des menaces. L'intérêt pour ce modèle de négociation « dure » a progressivement évolué vers une approche plus intégrative de la résolution de conflits.

4.2. La négociation intégrative

Également inspiré par les négociations salariales, le modèle de la négociation intégrative est plus récent [40] et marqué par des relations de coopération. L'idée qui sous-tend le modèle est qu'il faut parvenir à un accord sur le partage de ressources, qui doit pleinement satisfaire les intérêts des deux côtés. Les partenaires vont réunir leurs efforts pour optimiser ces ressources et pour, au-delà des ressources immédiatement disponibles, réfléchir à des alternatives permettant de gagner des ressources supplémentaires. Tout gain pour l'un sera aussi un gain pour l'autre, car les partenaires sont dans une logique de gagnant gagnant. Cette relation de partenariat pousse les acteurs non seulement à faire des concessions, mais aussi à maximiser leurs ressources et à les distribuer de façon loyale et juste dans l'intérêt des parties impliquées. Le contexte créé par cette relation va affecter les stratégies réciproques consistant à clairement définir le problème, à mettre toutes les cartes sur table pour partager toutes les informations disponibles et explorer toutes les solutions possibles pour s'engager par rapport à une solution équitable et durable du problème.

4.3. La résolution de problème interactive (interactive problem solving)

Alors que le modèle de la négociation distributive et le modèle de la négociation intégrative représentent tous les deux des approches visant clairement l'aboutissement d'un accord, le troisième modèle est centré sur la transformation du conflit. Les deux premiers modèles ont été développés en prenant appui sur les négociations salariales et le monde du travail. Le troisième a été élaboré dans le contexte de la résolution de conflits internationaux prolongés sur l'ensemble des continents [41].

La résolution de problème interactive passe souvent par la médiation informelle ou concerne des consultations par une troisième partie reconnue comme neutre. L'objectif n'est pas de parvenir tout de

[38] STEVENS, 1963 ; WALTON et McKERSIE, 1965.
[39] BARTOS, 1995.
[40] FISHER et URY, 1981 ; PRUITT et RUBIN, 1986, RAIFFA, 1982 ; THOMPSON, 1990.
[41] BURTON, 1969 ; KELMAN, 1991.

suite à un accord, mais de favoriser le dialogue entre les parties adverses pour analyser les racines du problème et les facteurs qui alimentent le conflit. En explorant les motivations, besoins, valeurs, appréhensions liés à la reconnaissance et à l'intégrité de leur identité, les parties sont amenées à progressivement transformer non seulement la nature du conflit, mais également leur relation conflictuelle. Envisagée comme une phase de préparation, la résolution de problème interactive devrait en fait permettre de préparer des négociations diplomatiques, ou d'accompagner des procédures de résolution plus traditionnelles en donnant aux antagonistes l'occasion d'analyser le conflit, et d'imaginer des solutions possibles avant de s'engager dans des négociations plus poussées en vue d'un accord définitif.

5. Pour conclure

Un certain nombre de travaux semble indiquer [42] que le modèle de résolution de problème interactive produit les changements d'attitudes positives les plus importants non seulement par rapport aux membres des parties adverses, mais aussi en ce que le dialogue rend les protagonistes plus optimistes par rapport à l'issue du conflit. Ces deux aspects prennent toute leur importance quand on réalise que des négociations ont d'autant moins de chances d'aboutir que les parties adverses ont exprimé des doutes par rapport à la possibilité de parvenir à un accord, qu'ils ont déjà accepté la probabilité d'un échec, et qu'ils sont pessimistes par rapport à la possibilité de trouver un terrain d'entente avec l'adversaire. C'est sur ce type de modèle que l'Initiative de Genève a été élaborée. Après deux ans de pourparlers secrets entre Israéliens et Palestiniens, cette initiative a conduit, le 12 octobre 2003, à la signature d'un modèle d'accord de paix privé et symbolique entre Israéliens et Palestiniens. Les deux délégations avaient fait des concessions importantes. Comme le faisait remarquer l'un des représentants de la délégation palestinienne : « Cette initiative montre que la paix est possible et que la crise actuelle n'est pas la seule solution ».

On devrait peut-être ajouter que la paix « serait » possible, mais qu'elle n'est toujours pas devenue une réalité. En effet, alors que les résultats expérimentaux permettent de tirer des conclusions encourageantes par rapport au modèle de résolution de problème intégrative, une étude récente [43] est bien plus dubitative. Non tant par rapport au modèle lui-même, mais par rapport à la façon dont la médiation est généralement conduite. En s'interrogeant sur l'efficacité de la médiation par des tiers pendant la période de la guerre froide et après, ses auteurs ont étudié 81 conflits pour conclure que le facteur le plus déterminant pour mettre un terme aux hostilités est la prise en charge de la médiation par un pouvoir régional. Celui-ci est bien plus effectif que les grandes puissances ou même les organisations internationales. Et de se demander si le fait de partager la langue, la culture ou l'identité ne serait pas l'ingrédient déterminant.

En effet, que penser de médiations conduites par des professionnels, à l'instar de ce diplomate décrit par un témoin et écrivain de la guerre en Bosnie, Courtney Angela BRKIC dans son livre : *Stillness. And other Stories. Listening to the Dead in Bosnia*, New York ; Farra, Straus et Giroux.

« *The Peacebroker is a jaded diplomat who works to arrange a cease-fire in Bosnia without learning a thing about its culture except for its drinking habits, its bad jokes and the sexual proclivites of a few local women – but feels confident enough to tell a government commission : "Frankly, gentlemen, they're all guilty as sin… they can't help it. It comes from a Byzantine nature"* » [44].

Il y aurait peut-être à apprendre de ces jeunes enfants qui, en l'espace de dix minutes, de « non-conservants » sont devenus « conservants ».

[42] CROSS & ROSENTHAL, 2001.
[43] FREDERKING, PYATT & RANDOL, 2000.
[44] J'ai laissé le texte en anglais, de peur que ma traduction n'affadisse la description.

Bibliographie

BARTOS O.J., (1995), *Modeling distributive and integrative negotiations*, The Annals, 542, 48-60.

BENNET J., (1993), « Cultural marginality : identity issues », in *Intercultural training, in* R.M. Paige (ed.), *Education for the intercultural experience*, Yarmouth, Intercultural Press.

BILLIG M., (1987), *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*, Cambridge, Cambridge, University Press.

BLAKE R.R. & MOUTON J.S., (1964), *The managerial grid*, Houston, Gulf.

BURTON J.W. (1969), *Conflict : Human needs theory*, New York, St. Martin's Press.

CROSS S. & ROSENTHAL R., (1999), « Three models of conflict resolution : Effects on intergroup expectancies and attitudes », *Journal of Social Issues*, 55, 561-580.

CRUTCHFIELD R.S., (1955), *Conformity and character*, American Psychologist, 10, 195-198.

DOISE W. & MUGNY G., (1981), *Le Développement social de l'intelligence*, Paris, InterEditions.

FISHER R. & URY W., (1981), *Getting to yes*, New York, Penguin Books.

FOLLET M.P., (1940), « Constructive conflict », *in* H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds), Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Follet (pp. 30-49), New York, Harper & Row.

FREDERKING B., PYATT A. & RANDOL S. (2000), « Who you gonna call ? third parties, conflict resolution, and the end of the cold war », *Online Journal for Peace and Conflict Resolution*, June.

HUNTINGTON S., (2004), *The hispanic challenge*, Cambridge, Harvard University Press.

KELMAN H.C., (1991), « Interactive problem solving : The uses and limits of a therapeutic model for the resolution of international conflicts », *in* V. Volkan, J. Monteville & D. Julius (Eds.), *The psychodynamics of international relations : Unofficial diplomacy at work* (Vol.1, pp. 145-160), Lexington, Lexington Books.

MOSCOVICI S., (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires.

PERRET-CLERMONT A.-N., (1979), *La Construction de l'intelligence dans l'interaction sociale*, Berne, Peter Lang.

PERRET-CLERMONT A.-N., (1992), « Les Implicites dans les situations d'apprentissage », *Les Cahiers de l'Institut Supérieur de Pédagogie*, 19, 20-53.

PIAGET J. et SZEMINSKA A., (1941), *La Genèse du nombre*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.

PRUITT D.G. & RUBIN J.Z., (1986), « Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement », New York, Random House.

RAHIM M.A., (1983), « A measure of styles of handling interpersonal conflict », *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

RAHIM M.A., (1992), *Managing conflict in organisations*, (2nd ed.). Westport, Praeger.

RAHIM M.A., ANTONIONI D. & PSENICKA C., (2001), « A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance », *The International Journal of Conflict Management*, 12, 191-211.

RAHIM M.A. & BONOMA T.V., (1979), « Managing organizational conflict : A model for diagnosis and intervention », *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

RAIFFA H., (1982), *The art and science of negotiation*. Cambridge, Harvard University Press.

SCHACHTER S., (1951), « Deviation, rejection, and communication », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-207.

SHERIF M. & HOVLAND C.I., (1961), *Social Judgment*, New Haven, CT, Yale University Press.

STEVENS C.M., (1963), *Strategy and collective bargaining negotiation*, New York, McGraw Hill.

THOMAS K.W., (1976), « Conflict and conflict management », *in* M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organisational psychology*, (pp. 889-935), Chicago, Rand McNally.

THOMPSON L., (1990), « Negotiation behavior and outcomes : Empirical evidence and theoretical issues », *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.

TING-TOOMEY S., (1994), « Managing intercultural conflicts effectively », *in* L. Samovar & R. Porter (Eds), *Intercultural communication : a reader* (7th ed.), Belmont, Wadsworth.

TING-TOOMEY S., YEE-JUNG K.K., SHAPIRO R.B., GARCIA W., WRIGHT R.J. & OETZEL J.G., (2000), « Ethnic/cultural identity salience and conflict styles », *in* four US ethnic groups, *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 47-81.

WALTON R.E. & McKERSIE R.B., (1965), *A behavioral theory of labor negotiation*, New York, McGraw Hill.