

Chapitre 11

LE DÉSACCORD ET LE CONFLIT

Entre affrontement
et évitement



Les réflexions proposées dans ce chapitre sont centrées sur les dynamiques de conflits et de négociations dans les relations professionnelles et au sein de l'espace privé. Elles ne concernent pas les conflits armés à l'échelle internationale ou régionale, et n'abordent que relativement peu le phénomène de la violence en tant que telle.

Autre remarque préalable : si, comme nous le verrons plus loin, la représentation et la gestion des conflits se révèlent très différentes d'une culture à l'autre, elles le sont aussi d'un secteur d'activité à l'autre (du milieu de l'entreprise par exemple au milieu associatif), et au sein même d'un groupe donné, où coexistent des personnalités plus ou moins conciliantes, plus ou moins enclines à l'évitement ou à l'affrontement.

CONTEXTUALISER

QUESTION 89. CONFRONTATION, DÉSACCORD, CONFLIT, VIOLENCE : QUEL EST LE SENS DES MOTS ?

Le conflit, si souvent rencontré dans les relations professionnelles, est-il nécessairement une confrontation agressive, génératrice de violence ? L'étymologie latine (*conflictus*, dérivé de *confligere*, *con-* « ensemble » et *fligere* « heurter, frapper »), qui commande le français *conflit*, l'allemand *Konflikt*, l'anglais *conflict* ou le russe *конфликт* plaide pour cette acception, qui suppose un degré de violence explicite. On retrouve cette interprétation du mot dans de nombreuses analyses, comme celle de Diane Drory : « Dès que quelqu'un est en présence de quelqu'un d'autre, il y a possibilité de conflit. (...) Le conflit est un affrontement intentionnel entre deux êtres ou deux groupes d'êtres de mêmes espèces animés d'une volonté agressive, comportant une intention hostile qui peut, le cas échéant, tendre à la suppression physique de l'autre. La guerre est un mode de résolution des conflits¹. »

Mais le conflit peut également être perçu différemment : comme une simple situation d'opposition de sentiments, d'opinions ou d'intérêts, qui présente un caractère à la fois récurrent et inévitable. À ses origines, estime Johan Galtung, se trouve toujours « une incompatibilité, une contradiction entre des objectifs : “je veux X, tu veux X, or nous ne pouvons l'avoir tous les deux. Le conflit est quelque chose d'aussi naturel que l'air que nous respirons.”² » Il ne s'agirait plus

1. Diane Drory, *Cris et châtements. Du bon usage de l'agressivité*, De Boeck, 2004.

2. Johan Galtung, *Repenser le conflit : l'approche culturelle*, Conseil de l'Europe, 2002, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/completed/dialogue/DGIV_CULT_PREV%282002%291_Galtung_F.PDF

alors de s'attacher à la « prévention des conflits », lesquels seraient inévitables, mais à la prévention de la violence liée à ces conflits. Ou même de reconnaître la situation de conflit pour prévenir la violence. Comme le notent Miguel Benasayag et Angélique del Rey, « nier les conflits nés de la multiplicité, ceux dont la reconnaissance fait société, c'est mettre en danger la vie. Le refoulement du conflit ne peut conduire qu'à la violence généralisée, et l'enjeu auquel nous sommes tous confrontés est bien celui [d'assumer le] conflit, "père de toutes choses" selon Héraclite³ ». Cette approche rejoint également les analyses de Paul Ricoeur, pour qui la démocratie est un « état qui ne se propose pas d'éliminer les conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables⁴ ». Elle fait écho aussi aux écrits de Hannah Arendt⁵ qui souligne qu'une société sans conflits serait une société totalitaire.

Si l'on regarde la manière dont les Chinois traduisent le mot conflit, on retrouve bien cette distinction entre conflit et violence, le premier exprimant plutôt la confluence, qui n'est pas forcément chose violente.

Chongtu : des courants d'eau qui se rencontrent

La subtilité de l'étymologie chinoise du mot conflit

« En chinois, le conflit est le *chongtu* : 冲突. À l'extrême gauche de ces caractères, on trouve la clef de l'eau. 冲 seul signifie "heurter", "précipiter", mais aussi "laver à grande eau". Bien que la traduction française "heurter" ne transmette pas l'idée de l'eau, en chinois le champ sémantique de l'eau est très visible. 突 signifie "s'élancer". On trouve donc dans la composition de ce mot l'idée de deux courants qui se rencontrent, mais la clef de l'eau donne plutôt l'idée d'une rivière, de deux fluides plutôt que d'un heurt de deux solides. Alors que dans la pensée occidentale le conflit est le choc de deux forces qui semblent solides et immuables, et qui peuvent donc s'entre-détruire, en Chine l'image plus fluide suggère que les deux choses qui s'opposent peuvent éventuellement s'entremêler. Ici, il est difficile de ne pas avoir à l'esprit le symbole du *yin* et du *yang*. »

Témoignage d'étudiants de Sciences Po, 2013.

C'est surtout aux conflits de la vie professionnelle et sociale que nous nous attacherons ici : situations d'opposition d'intérêts, d'objectifs, de conception du travail et de la vie en groupe, qui ne contiennent pas nécessairement de violence. Ce qui fait souvent passer du conflit

3. Miguel Benasayag et Angélique del Rey, *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2007.

4. Paul Ricoeur, *Écrits et conférences 2. Herméneutique*, Paris, Seuil, 2010.

5. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Éditions Pocket, 1997.

à la confrontation puis à la violence, c'est notamment l'entrée en jeu de l'émotion, qui transforme des situations gérables par la raison en situations explosives dont la gestion et la résolution deviennent plus difficiles.

QUESTION 90. EXISTE-T-IL DES DISPOSITIFS DE RÉGULATION SOCIALE DES CONFLITS DANS LES SECTEURS OÙ NOUS TRAVAILLONS ?

Dans quelle mesure existe-t-il dans les pays avec lesquels nous sommes en contact une diversité de système de régulation des conflits ? Comment sont-ils articulés entre eux ? Fonctionnent-ils en parallèle (et potentiellement en concurrence), ou en complémentarité ? Ces enjeux se posent notamment à deux niveaux :

– *au sein du monde professionnel* : en quoi le droit du travail et les habitudes de concertation à l'œuvre dans les organisations anticipent-ils la gestion du conflit ? En Allemagne par exemple, prédomine depuis des décennies un système de relations professionnelles au sein duquel les partenaires sociaux ont la possibilité de construire, sans l'intervention de l'État, un dialogue et un consensus évitant le plus souvent que les conflits ne s'enveniment ;

– *au sein de la société, plus largement* : en dehors des systèmes judiciaires peuvent coexister des systèmes de régulation traditionnelle (que l'on retrouve par exemple en Afrique subsaharienne) où des différends peuvent se régler autrement (et parfois en parallèle) que par la procédure formelle moderne de la justice. L'intervention des autorités traditionnelles, et le recours à des dispositifs très anciens comme la « parenté à plaisanterie », que nous évoquerons en fin de chapitre, y sont encore monnaie courante.

INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

Les représentations et les attitudes face au conflit peuvent avoir des sources lointaines, liées, comme nous le verrons, aux religions ou à l'histoire. Mais elles relèvent aussi de dispositions d'esprit individuelles ou collectives (cultures de l'harmonie et de la face, de la relation humaine, de la provocation...) et de l'environnement professionnel.

QUESTION 91. QUELLE EST L'INFLUENCE DES RELIGIONS SUR LES ATTITUDES FACE AUX CONFLITS INTERPERSONNELS ?

La position des religions sur les conflits est une question complexe et controversée. Si on laisse de côté les pratiques, déviations, fanatismes et alibis religieux pour s'interroger sur les fondements

religieux des attitudes face au conflit, deux grandes tendances peuvent être mises en évidence.

Du côté des grandes religions monothéistes, on peut observer, avec Andreas Hasenclaver, qu'elles légitiment généralement « des moyens de contrainte dans certaines circonstances, exigent des sacrifices dans les combats qu'elles livrent au nom de leur propre foi, et diabolisent ceux qui adhèrent à une autre foi [...]. [Elles] contiennent [pourtant] souvent des éléments qui proclament l'incompatibilité entre la violence et la foi, demandent des efforts pour faire régner la paix, et prônent le respect des autres croyances⁶ ». Mais ce sont toujours des efforts, dans une représentation de l'existence qui exalte la lutte et l'affrontement. Comme le remarque Hesna Cailliau « dans la Bible, les prophètes juifs apparaissent comme des lutteurs, ils n'esquivent pas la confrontation publique et vont jusqu'à provoquer la société. Moïse affronte le Pharaon, le menace de châtiments terribles; Jésus traite les pharisiens de "sépulcres blanchis", de "race de vipères", chasse les marchands du temple, prédit sa destruction [...]. Il en résulte que pour nous "la vie est un combat", une lutte permanente, qu'il nous faut vaincre la nature, mais aussi "forcer sa nature"⁷. »

Pour leur part, les spiritualités asiatiques – d'où la plupart des mouvements non violents tirent leur inspiration – sont la source de représentations différentes. L'adaptation au monde y est plus importante que sa transformation. On y engage à « suivre la nature », à épouser les cours des choses, et à accepter la réalité telle qu'elle se présente. Ces spiritualités prônent la conciliation, non le combat. Lao Tseu, fondateur du taoïsme, professe ainsi que « qui est apte à vaincre son ennemi ne l'affronte jamais directement » et ajoute que « les armes sont des instruments de malheur ». Quant au bouddhisme, il insiste selon Johan Galtung sur l'origine « codépendante » des conflits : « Tout croît ensemble dans une causalité mutuelle. Les conflits n'ont ni début ni fin; nous partageons tous la responsabilité de nos actes et de nos échecs; il n'est pas d'acteur unique qui porte seul sur ses épaules la responsabilité et la culpabilité⁸. »

QUESTION 92. QUELLE EST L'INFLUENCE DE L'HISTOIRE ET DES CULTURES POLITIQUES SUR CES ATTITUDES ?

Une hypothèse partagée par de nombreux auteurs est qu'il existe un lien fort entre la plus ou moins grande propension au conflit ouvert et à la confrontation dans les attitudes professionnelles, et la nature

6. Andreas Hasenclaver cité dans Anne-Marie Holenstein, *Rôle et signification de la religion...*, op. cit.

7. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

8. Johan Galtung, *Repenser le conflit...*, op. cit.

des évolutions politiques et du processus de construction nationale du pays concerné.

Dans son étude sur les déterminants des comportements des gestionnaires au Québec, Jean-Pierre Dupuis rappelle par exemple que l'histoire de cette province est celle d'une émancipation très progressive et très lente de la mère patrie, là où les États-Unis ou l'Amérique latine ont opéré une rupture plus rapide et plus radicale. Il suggère que ce fait, ajouté au caractère minoritaire de la société québécoise, explique la propension des Québécois à l'évitement du conflit dans le cadre professionnel, à la recherche de consensus, à « l'accommodement raisonnable » : cette dernière expression toute québécoise, qui définissait initialement la manière dont les sociétés laïques géraient la diversité des exigences des différentes minorités religieuses, désigne aujourd'hui l'ensemble des arrangements auxquels aboutit la gestion des conflits de valeurs ou de droits, notamment dans les rapports interculturels⁹.

Le sociologue canadien Jacques Proulx¹⁰ revient sur ce lien entre les cultures politiques et les attitudes de concertation ou de confrontation. En tant que Québécois, les relations de travail lui paraissent beaucoup plus faciles, fluides, consensuelles avec les Allemands qu'avec les Français, ces derniers manifestant une culture de l'affrontement. Dans certains cas (Allemagne, Canada), rappelle-t-il, les États se sont construits progressivement, par rassemblement ; dans un autre (France), la construction de l'État a été plus verticale et autoritaire.

Philippe d'Iribarne¹¹ ou encore Jacques Demorgon, ont également montré que plusieurs traits du fonctionnement professionnel en Allemagne (pratiques de concertation, culture du consensus négocié, organisation moins hiérarchisée qu'en France) trouvent une partie de leur origine dans une histoire qui remonte à plusieurs siècles, histoire d'un pays, morcelé au départ, fait de particularismes et d'identités régionales très marquées, histoire d'une réforme luthérienne qui rejette l'autorité de Rome et jette un regard critique sur les hiérarchies de toute sorte.

QUESTION 93. EXPRIME-T-ON OUVERTEMENT UN DÉSACCORD DANS NOS CULTURES RESPECTIVES ?

La question ici n'est pas de savoir si le désaccord – situation courante et inévitable – est acceptable ou admis dans telle ou telle culture, mais de savoir si, culturellement, il peut être exprimé clairement, notamment en public ; si les émotions sont visiblement libérées

9. E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

10. Université de Sherbrooke.

11. Philippe d'Iribarne, « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de sociologie*, vol. 32, n° 32-4, 1991.

ou si elles sont cachées à tout prix; si le style de communication en vigueur dans nos cultures respectives favorise ou non l'expression des désaccords.

L'une des analyses les plus éclairantes dans ce domaine est celle d'Edward T. Hall qui distingue deux modes de communication en fonction des cultures (sur lesquels nous revenons plus en détail dans le chapitre 15):

– *implicite/à forte charge contextuelle*: compréhension plus implicite de ce qui est communiqué, contradiction moins formalisée, recours à une diversité d'éléments non verbaux, etc.

– *explicite/à faible charge contextuelle*: les phrases exprimées transmettent la plus grande partie des informations.

Une grande partie des régions d'Asie, de l'Afrique et des pays arabes sont des exemples de cultures au sein desquelles prédomine un mode de communication « à forte charge contextuelle », et donc au sein desquelles l'implicite joue, chaque fois de manière différente, une part importante dans la manière d'exprimer son désaccord.

Hall donne l'exemple d'une négociation entre un Américain et un Japonais: le mode de communication du premier est typique, selon lui, d'une culture à contexte faible, et se traduit par un mode de communication assez direct et explicite. Pour le Japonais, le souci de préserver l'harmonie du dialogue le pousse à traduire son désaccord par des mouvements subtils du regard, des silences et un langage du corps spécifique. Pour Hall, la compréhension de cette différence est cruciale pour qu'une communication ait vraiment lieu et que la négociation puisse aboutir.

Un autre aspect de cette réflexion sur l'expression du désaccord est la question de savoir quel est le sens du « oui » et du « non » dans nos cultures respectives.

Sens d'un « oui », usage du « non »

Dans bien des cultures, notamment en Asie ou dans certains pays d'Afrique, le « oui » peut ne vouloir dire qu'une chose: « j'ai compris ce que vous vouliez me dire, je vais y réfléchir », « je vous écoute », éventuellement « je ne veux pas vous contrarier, mais je sais déjà que je ne suis pas d'accord ». Ou encore (signe de cultures orientées vers le collectif): « je vous ai entendu, mais je suis seul et avant de vous répondre je dois consulter mes collègues, ma famille, ma communauté ». Ainsi le « oui » peut-il relever de la simple courtoisie, ou d'une stratégie de temporisation, d'évitement.

Dire « non » n'est pas courant partout. Certaines langues, comme le chinois ou l'amharique, n'ont pas vraiment de mot pour « non », ou ne l'utilisent que très peu. On répond toujours négativement à une question en réutilisant le verbe de la question à la forme négative. Et l'on évite souvent de contredire, pour éviter, comme nous le verrons plus loin, de faire perdre la face à l'autre.

QUESTION 94. SOMMES-NOUS PLUTÔT DANS UNE CULTURE DE LA CONFRONTATION OU DU NON-AFFRONTLEMENT ?

« L'essentiel, c'est de râler. Ça fait bon genre! » Cette sortie mémorable de Jean Gabin dans le film *Mélodie en sous-sol* (1963), nous rappelle que la culture qui nous est la plus familière, en France, est celle de l'affrontement, considéré comme une forme de courage : dire les choses telles qu'on les sent, ne pas cacher nos griefs, jouer la transparence et la franchise, provoquer s'il le faut, ne rien laisser passer, éviter surtout de « refouler les conflits », attitude évoquée au début de ce chapitre et considérée chez nous comme très malsaine¹². Entre Français, comme le note Philippe d'Iribarne, « l'expression véhémement des opinions et des critiques fait partie d'une manière normale de manifester les différences de points de vue. Elle relève d'une sorte de rituel d'affrontement destiné à départager celui qui a raison et celui qui a tort. Il n'est pas choquant d'élever la voix ou d'affirmer que le point de vue de celui avec qui on est en désaccord ne mérite pas la moindre considération¹³ ». Mais dès lors que l'on se trouve en présence d'interlocuteurs de certains autres pays, ajoute-t-il, « pareilles manières de faire sont de nature à transformer en adversaires irréductibles ceux que l'on a ainsi traités ».

Si nous sommes rejoints dans cette idée du conflit toujours utile, toujours créateur, par une partie du monde occidental (mais une partie seulement comme le montre ce que nous avons dit plus haut de l'Allemagne et du Québec), l'attitude de bien d'autres cultures face au conflit est plutôt celle du non-affrontement. Dans son *Art de la guerre*, qui a bien peu à voir avec celui de Clausewitz, le Chinois Sun Zi recommande, plusieurs siècles avant l'ère chrétienne et à la suite de Lao Tseu « de ne jamais affronter directement un adversaire et, pour que la victoire soit durable, de toujours laisser une porte de sortie ». Hesna Cailliau revient sur cette vision chinoise du conflit : « Le stratège chinois cherchera à éviter l'affrontement direct par tous les moyens : soit en contournant l'obstacle, soit par l'attente de moments plus favorables, soit par la ruse et l'usage de stratagèmes. La ruse n'a rien d'immoral aux yeux des Chinois, au contraire, elle fait partie des critères de l'intelligence avec la prévision de l'avenir, la souplesse d'adaptation et l'humilité¹⁴. »

Cette recherche d'évitement de l'affrontement peut être observé dans de nombreux pays, avec une mise en avant de l'importance d'un environnement de travail harmonieux, où la qualité des relations humaines prime.

12. Voir Miguel Benasayag et Angélique del Rey, *Éloge du conflit*, op. cit.

13. Philippe d'Iribarne, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

14. Hesna Cailliau, *L'Esprit des religions...*, op. cit.

Luis Cisneros et Émilie Genin¹⁵ estiment par exemple que pour beaucoup de Mexicains, dans les entreprises, «un environnement conflictuel, ou de concurrence entre les collègues, est intolérable [...]. Un tel environnement leur semble incompatible avec la productivité de l'équipe. [...] Le gestionnaire mexicain n'a pas l'esprit de compétition au sens où il ne souhaite pas dépasser ses collègues à n'importe quel prix. Il cherche plutôt un environnement agréable, amical et détendu pour travailler. Les conflits ou les situations "gagnant/perdant" sont évités.»

On retrouve cette importance accordée à l'harmonie des relations professionnelles dans le monde arabe, et notamment au Liban, comme en témoigne Hèla Yousfi, quand elle rapporte les propos d'un consultant français trahissant le mur d'incompréhension qui sépare les deux styles européens et proche-orientaux : « Les Libanais ne vont jamais au conflit ; ils sont là à dire "oui, oui !" , mais il ne se passe rien. Les responsabilités sont diluées, et on ne peut jamais dire les choses clairement. [...] Quand on leur demande de prendre des décisions, ils disent oui, oui, mais ils ne font rien après. C'est un discours de façade conciliant où on ne peut pas dire les choses clairement.¹⁶ »

Notons enfin qu'en Afrique, les stratégies de résolution des conflits peuvent recourir à l'humour et à l'injure (vue comme un jeu), ainsi qu'en témoigne la tradition des « alliances à plaisanterie » que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer.

L'humour au service du désamorçage des conflits : les alliances à plaisanterie en Afrique

L'« alliance à plaisanterie » (appelée aussi « parenté à plaisanterie » ou « cousinage à plaisanterie ») est une tradition très vivace dans les pays d'Afrique sahélienne, particulièrement au Mali et au Burkina Faso. Elle unit plusieurs ethnies, clans, ou familles, dans une relation où manier la raillerie, l'ironie, l'insulte et même l'injure est un moyen de désamorcer les conflits. Il s'agit d'une sorte d'impolitesse rituelle, que l'ethnologue Marcel Griaule qualifiait de « cathartique ». Les peuples peuls et bobos, par exemple, ou les Samos et les Mossis sont alliés dans ce type de système et n'hésitent pas à se traiter de voleurs, ou d'ivrognes pour exorciser un conflit, sans que les uns ou les autres n'aient le droit de se vexer. On dit souvent que beaucoup de conflits ethniques ont ainsi été évités au Burkina Faso et au Mali au cours des précédentes décennies.

15. Luis Cisneros et Émilie Génin, « Voyage au cœur de la dualité », in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

16. Hèla Yousfi, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

QUESTION 95. « NE PAS PERDRE LA FACE » : QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA « FACE » ET DE L'HONNEUR DANS LA GENÈSE ET LA GESTION DES CONFLITS ?

Notre manière de gérer les conflits est étroitement liée à la conception que nous nous faisons de notre honneur, et de la manière dont celui-ci peut être remis en cause. L'exemple le plus connu d'une conception de l'honneur distincte de la nôtre et repérée depuis longtemps par les diplomates, les hommes d'affaires, les négociateurs internationaux est celui de la « face » en Chine. Le sociologue Erving Goffman tient la « face » chinoise moins pour une faiblesse que pour une qualité lorsqu'il la définit comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement au travers de la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier¹⁷ ». Loin de n'être qu'un cliché, ce trait de comportement caractéristique est la « charpente organisatrice des interactions sociales chinoises » selon Zheng Lihua, pour qui la face comporte trois dimensions :

– la *réputation morale*, c'est-à-dire « la qualité qu'un individu doit posséder pour être inséré dans la société et qui fait partie intégrante de sa personnalité [...] indispensable pour vivre dans un groupe et s'en faire reconnaître par ses membres » ;

– le *prestige social* reconnu par la société à un groupe ou à un individu, se manifestant « sous la forme d'un succès social lié à l'effort et à l'intelligence ». La face est alors « comme une médaille d'or que l'on se dispute au cours de la vie sociale » ;

– enfin la *face relationnelle*, « signe de l'établissement, du maintien ou de la rupture d'une relation interpersonnelle [sanctionnant] ou approuvant les comportements exprimés lors de cette relation¹⁸ ».

17. Erving Goffman, *Frame analysis*, Northeastern University Press, 1974.

18. Zheng Lihua et Dominique Desjeux, *Entreprise et vie quotidienne en Chine. Approche interculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2002.

« Moi » occidental et « face » chinoise : deux conceptions de l'identité

« Si l'on demande à un Occidental où se trouve dans son corps le siège de son moi, il montrera en général sa poitrine, parfois sa tête [...] : un moi à la fois intérieur et intime, et caché au regard des autres. [...] Je n'ai pas besoin du regard des autres pour savoir qui je suis. [...] Où se trouve le moi chinois ? Sur le visage : le moi, c'est la face [...] Non seulement je suis extrêmement sensible au regard des autres, mais plus encore je n'existe que dans ce regard. Comme si le moi se construisait et se nourrissait de l'accumulation de bons regards portés sur moi. D'où l'expression "donner de la face à quelqu'un", qui signifie le reconnaître et lui donner de la valeur. Donner de la face, c'est aussi signifier qu'on a confiance en l'autre et accepter la dépendance mutuelle qui permet l'échange de services équitables, donnant-donnant. »

Extrait de Chloé Asuncio et Dominique Rey, *Être efficace en Chine. Le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Pearson/Village mondial, 2010.

On voit bien à quel point la conception chinoise de la face est liée à l'attachement au collectif. Pour Fernandez et Zheng, « le sentiment de "gagner de la face" ou d'en perdre dépend de la présence du public. [...] La notion de face est étroitement liée à celle de honte qui est elle-même liée au dire des autres¹⁹ ». En Chine, l'honneur et le déshonneur deviennent de ce fait des éléments fondamentaux de la relation professionnelle. Et la situation de conflit ou de contradiction publique peut être perçue comme une mise en cause directe de cet honneur.

L'importance de préserver l'honneur de chacun et l'harmonie sociale qui en découle est très présente également au Japon. Avant qu'il ne soit rebaptisé par référence à la Chine « pays du soleil levant », le Japon avait pour nom « Wa », qui signifie « harmonie sociale », et porte en lui l'idée « d'une certaine humilité, une certaine sensibilité qui permet de mieux vivre ensemble; une communauté de mentalités²⁰ ». Nombre de témoignages d'expatriés au Japon illustrent l'importance accordée dans l'entreprise japonaise à tout ce qui peut paraître déshonorant, phénomène que l'on peut également trouver sous d'autres latitudes, en Arabie saoudite par exemple (encadrés).

19. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

20. www.kichigai.com/Wa.htm

Honneur et déshonneur : incompréhension et humiliation au Japon et en Arabie saoudite

Valérie X est responsable du *field marketing* dans une multinationale. Formée à travailler à l'américaine, elle se voit confier une responsabilité dans le suivi de la filiale japonaise, et rencontre Y-San, son interlocuteur à Tokyo. Elle lui demande de détailler les activités de son équipe. La réponse de l'homme est très vague. Il l'informe cependant d'un problème de budget marketing. Prête à régler ce problème immédiatement, Valérie veut en savoir plus, mais Y-San lui répond qu'il lui en parlera plus précisément par mail, un peu plus tard. De retour en France, Valérie constate qu'au téléphone, Y-San est extrêmement discret, timide, et ne précise toujours pas le problème de budget auquel il fait face. Elle finit par proposer au DRH de mettre à pied cette personne qu'elle juge incompétente et inefficace, et s'apprête à le lui faire savoir lors d'un séminaire où elle le retrouve. Mais Y-San prend les devants, demande à lui parler en privé, et lui avoue que depuis le début, son équipe ne peut rien faire puisqu'elle n'a tout simplement pas de budget marketing : celui-ci a été détourné par le responsable communication, pour d'autres opérations.

Y-San explique à Valérie pourquoi il n'a pas pu lui en parler avant : d'une part cela aurait été de la délation, ce qui est extrêmement mal vu au Japon. Il aurait pu perdre son emploi pour avoir dénoncé son collègue. Pire il se serait déshonoré en le déshonorant. D'autre part, ne connaissant pas Valérie avant de travailler avec elle, il n'avait pas la relation de confiance nécessaire pour lui parler d'un tel problème.

Témoignage recueilli lors d'un séminaire à Sciences Po, mars 2010.

Benjamin Pelletier témoigne de l'étonnant comportement du DRH saoudien (« O ») d'un grand complexe hôtelier qui, à la stupeur générale, démissionna trois semaines seulement après son entrée en fonction à ce poste de haute responsabilité. Explication :

« La veille avait eu lieu une réunion dans le bureau du directeur. Arrivé un peu en avance, O. avait posé son téléphone portable sur une table, puis s'était absenté quelques instants. Le téléphone a sonné pendant son absence. Agacé, le directeur l'a éteint d'autorité, sans cependant le notifier à O. à son retour. Le soir, O. reçoit un appel de sa mère, très en colère : *"Pourquoi m'as-tu raccroché au nez ?"* La mère reprochait notamment au fils de lui avoir manqué de respect. O. n'en a pas dormi de la nuit. Le lendemain, il a accusé le directeur de lui avoir manqué de respect en éteignant son téléphone et de lui avoir fait perdre la face auprès de sa mère. Sa décision était prise : il était prêt à perdre son travail pour retrouver sa face et le respect de sa mère. »

Benjamin Pelletier, <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques>

La question de la face n'est donc pas un monopole chinois ou japonais. Elle se présente de manière différente suivant les cultures, l'importance de la religion, la conception de la famille, de la hiérarchie, du

prestige, etc. Mais dans la plupart des cas, ce que révèle la crainte de perdre la face, c'est l'attachement à la communauté ou à la collectivité d'appartenance.

QUESTION 96. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES FACE AUX CONFLITS ?

Le modèle américain du « *dual concern* » (double préoccupation) a été ébauché en 1964 par R. R. Blake et J. S. Mouton²¹ et complété par D. Pruitt, et J. Rubin en 1986²². Il propose cinq styles de gestion des conflits, résultant de la part respective de deux tendances : se préoccuper des autres (à la fois de leurs intérêts et de leur regard) et se préoccuper de soi-même. Un individu concentré sur ses propres objectifs et ne prenant que peu en compte ce que veulent les autres est spontanément enclin à faire du *forcing* pour imposer ses propres solutions au détriment de celles des autres. Si en revanche il est concerné par les objectifs des autres (et pas forcément par altruisme, cela peut-être stratégique), il est davantage enclin à un style de négociation collaboratif et consensuel.

Les cinq modes de gestion des conflits décrits par les auteurs de ce modèle sont les suivants :

- la stratégie intégratrice (*integrating*), ou stratégie de résolution des problèmes, qui est mise en place lorsque les acteurs ont autant la préoccupation de leur intérêt que celle de l'intérêt des autres. La négociation passe alors par beaucoup d'échange d'information, par une prise en compte des différences culturelles et par la recherche de solutions satisfaisant les deux parties. On est dans une logique du « et » (tes intérêts *et* les miens) et non dans une logique du « ou » (tes intérêts *ou* les miens) ;

- la stratégie dominatrice (*dominating*), qui est celle des acteurs davantage concernés par leurs intérêts que par ceux des autres. C'est la stratégie du *forcing*, où l'on est peu disposé à discuter, et où l'on souhaite la défaite de l'autre : c'est clairement la logique du « ou », excluant que ce soient les intérêts de l'autre qui l'emportent ;

- la stratégie « arrangeante », ou « complaisante » (*accommodating* ou *obliging*), qui est celle des acteurs moins préoccupés de leurs propres intérêts que de ceux des autres, et qui sont prêts à céder sur leurs propres désirs ;

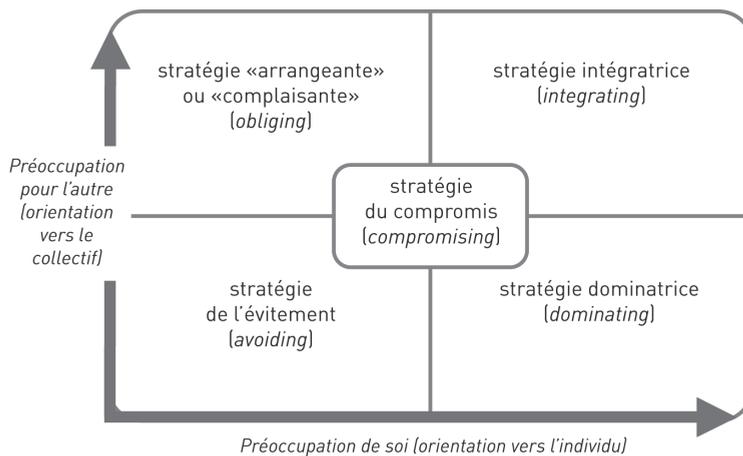
- la stratégie du compromis (*compromising*), proche de la stratégie intégratrice, où les acteurs acceptent d'abandonner une partie de leurs objectifs pour rejoindre ceux des autres. On cherche à répartir

21. R. R. Blake et J. S. Mouton, *The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Co, 1964.

22. D. G. Pruitt et J. Z. Rubin, *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York, McGraw-Hill, 1986.

les ressources entre les deux parties, acceptant que les problèmes ne soient que partiellement résolus;

– enfin la stratégie de l'évitement (*avoiding*), qui trahit selon les auteurs du modèle une faible préoccupation pour ses intérêts et pour ceux de l'autre. On refuse tout simplement le conflit, ou on le contourne, estimant qu'il n'apporte rien.



Dans quelle mesure les caractéristiques culturelles des différentes populations du monde les poussent-elles à privilégier l'une ou l'autre de ces cinq stratégies? Les enquêtes sur ce point sont plutôt contradictoires. Ce sur quoi elles s'entendent largement, c'est sur le fait que *l'orientation vers l'individuel ou le collectif* joue fortement sur la disposition au compromis ou à l'évitement (cultures collectives) ou sur la propension à la domination (cultures individualistes). Ainsi, dans la littérature américaine relative aux modes de gestion des conflits, les stratégies «arrangeantes» et celles «de l'évitement» sont souvent perçues, selon Stella Ting-Toomey²³, de manière négative, comme une forme de désengagement, ou de fuite du conflit. Dans d'autres cultures, notamment asiatiques (voir encadré), le raisonnement est très différent.

23. Stella Ting-Toomey, «Translating conflict face-negotiation theory into practice», in D. Landis et al., *Handbook of Intercultural Training*, Sage Publication, 2004.

Taiwan-États-Unis: des styles différents face au conflit

Une étude menée en 2000 par T. Knutson, J. Hwang et B. Deng* a mis en évidence les différences d'attitudes par rapport au conflit entre professionnels d'entreprises taiwanaise et américaine. On y retrouve presque toutes les dimensions de caractéristiques culturelles de Hofstede et de Hall évoquées précédemment: l'affrontement de cultures portées sur le collectif (Taiwan) et de cultures portées sur l'individuel (États-Unis), l'importance des styles de communication *high context* (Taiwan) et *low context* (États-Unis), etc. Cette étude met en avant la manière dont les Taïwanais tendent à adopter un style indirect de non-confrontation, et les complications que cela entraîne lorsqu'ils sont confrontés au style direct des Américains (« dire les choses »):

Tendances des négociateurs taiwanais en cas de conflit :

- préserver une apparence amicale ;
- insister sur le respect mutuel, la coopération, l'opiniâtreté et la qualité des relations humaines ;
- mettre en avant sa position hiérarchique et sociale au cours d'un conflit interpersonnel ;
- mettre en avant le contexte qui contribue au conflit ;
- rechercher l'harmonie pour résoudre le problème ;
- si l'enjeu le justifie, faire jouer une approche autoritaire.

Tendances des négociateurs américains en cas de conflit :

- valoriser l'esprit de compétition et de négociation directe ;
- estimer que chacun fait de son mieux pour obtenir ce qu'il veut ;
- regarder les problèmes en face ;
- considérer la recherche de l'harmonie comme un moyen d'esquiver les problèmes ;
- promouvoir un travail orienté sur la tâche et le « *do it yourself* » ;
- trouver que les patrons chinois sont autoritaires.

* *Perception and Management of Conflict: A comparison of Taiwanese and US Business Employees*, Intercultural Communication Studies IX-2 (2000)

Pour intéressante qu'elle soit, une telle typologie présente le défaut de penser uniquement le conflit à partir du rapport de deux acteurs, et deux intérêts, et de mettre de côté le rôle d'un tiers dans la résolution, ou au contraire dans l'aggravation du conflit. La question du recours à un tiers acteur est pourtant un enjeu important, également lié à l'orientation vers l'individuel ou vers le collectif des cultures. Dans les cultures les plus orientées vers le collectif, notamment en Chine, le recours à ce tiers est central. Il s'agit souvent de placer la médiation dans les mains d'une personne ayant un statut hiérarchique plus élevé, et face auquel chaque partie va chercher à faire des concessions afin précisément d'honorer le statut de ce médiateur, et sauver ainsi leur propre « face ».

QUESTION 97. QUELLES DIFFÉRENCES D'ATTITUDE PEUT-ON OBSERVER D'UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE À L'AUTRE FACE AU CONFLIT (ONG, ENTREPRISES, TIERS SECTEUR...)?

Le conflit et la gestion des désaccords sont des domaines dans lesquels on voit bien que les différences sont loin de n'être que géoculturelles. Elles peuvent être importantes au sein même de notre environnement immédiat entre cultures professionnelles et sectorielles. Le comparatif entre les entreprises et le monde des associations et des ONG en France en est un exemple.

« Dans les entreprises du secteur privé, explique un dirigeant d'une société multinationale de téléphonie, le conflit n'est pas considéré comme honteux comme il peut l'être ailleurs, mais comme contre-productif s'il n'est pas rapidement traité et résolu. La gestion du conflit varie certes entre les cultures (en France, on se retourne directement vers le chef; en Europe du Nord, on en appelle au spécialiste), mais dans tous les cas on cherche à résoudre le conflit le plus rapidement possible. »

Dans le secteur non marchand, les conflits ne sont pas vécus, exprimés, gérés de la même façon, nous avons pu le constater personnellement à de nombreuses reprises. Dans l'univers des associations caritatives ou militantes, des églises, des ONG, des fondations, le personnel salarié, les volontaires, les bénévoles, les membres des conseils d'administration sont souvent des personnes qui revendiquent un esprit altruiste, une pureté d'intention, parfois un esprit de sacrifice qui rend le conflit hors sujet ou même tabou : « On n'est pas des vendeurs de boîtes de conserve, on n'est pas là pour se taper dessus... » Du coup, le conflit apparaît souvent comme une faute, un échec, on essaie de le minimiser ou de le cacher le plus longtemps possible, et il reste rampant, non déclaré, mais en fait tout aussi aigu que partout ailleurs.

Comme très souvent les associations, parties d'un tout petit nombre de personnes, croissent sans s'en apercevoir, alors même que les outils de régulation qui accompagnent généralement cette croissance (grilles de salaires, délégués du personnel, règlement intérieur, conventions collectives) tardent à être mis en place. Les hiérarchies ne sont pas toujours formalisées (« nous sommes tous des copains ») alors que de fait elles existent, les stratégies d'évitement ne sont pas rares. C'est l'une des raisons pour lesquelles les conflits larvés, rampants, peuvent prendre de fait une ampleur considérable.



Pour aller plus loin

sur le rapport au conflit

Ouvrages

- › Abu-Nimer (Mohammed), « Conflict Resolution, Culture, and Religion: Toward a Training Model of Interreligious Peacebuilding », *Journal of Peace Research*, 2001
- › Benasayag (Miguel) et del Rey (Angélique), *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2007
- › Cai (Deborah) et Fink (Edward), *Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. Communication Monographs*, vol. 69, n° 1, 2002
- › Cen Ling et Cheung Kat (C. F.), « Management of intercultural conflict: A preliminary study of Chinese managers and western subordinates », *Intercultural Communication Studies*, vol. XVII, 4, Hong Kong Baptist University, 2008
- › Hall (Edward T.), *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil, 1984 (1^{re} édition en anglais en 1983)
- › Lascoux (Jean-Louis), *Pratique de la médiation: Une méthode alternative à la résolution des conflits*, ESF, 2009
- › Picard (Dominique) et Edmond (Marc), *Les Conflits relationnels*, Paris, PUF, 2012
- › Pruitt (Dean G.) et Rubin (Jeffrey Z.), *Social conflict*, New York, McGraw-Hill, 1986
- › Rojzman (Charles), *Sortir de la violence par le conflit. Une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble*, Paris, La Découverte, 2007
- › Simmel (Georg), *Le Conflit*, Circé, 1995
- › Six (Jean-François), *Les Médiateurs*, Paris, Le Cavalier bleu, 2003
- › Six (Jean-François), *Médiation*, Paris, Seuil, 2002

Liens

- › Sur le modèle du *dual concern*: www.galileo.co.com/literature/CaiFink2002.pdf
 - › <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/perdre-la-face-une-peur-universelle>
-