Sur la psychologie des conflits dans l'entreprise

Autor(en): **Tecoz, H.F.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse**

Band (Jahr): **65 (1973)**

Heft 4

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-385696

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Sur la psychologie des conflits dans l'entreprise

Par H. F. Tecoz, Saint-Prex, président d'Association conseils services

Les connaissances en matière de ressources humaines de l'entreprise se sont basées ces dernières années essentiellement sur des modèles élaborés outre-atlantique. Ces modèles issus d'une autre culture, reposent sur des observations très souvent différentes des réalités en Europe.
Le modèle sous-jacent des applications du management américain est conçu à partir de la constatation ou de la supposition qu'un consensus existe parmi les membres d'une entreprise quant à l'objectif que celle-ci devrait atteindre. Dans la réalité européenne ce consensus ne paraît pas exister mais, au contraire, nous assistons à une situation de conflit permanent où les différents partis, les appartenances à des coalitions ou à des groupes de pression changent constamment en fonction des objectifs contradictoires.
Le développement de l'application des ressources humaines dans le management européen dépendra pour une large part de la façon dont nous serons capables de substituer un modèle dynamique de conflit au modèle homogène d'unanimité et d'accord fondamental que l'on rencontre dans les méthodes américaines. Aux notions de travail en équipe et d'unanimité sur les objectifs devront se substituer en partie, pour l'Europe, les notions de négociation de conflit et de pluralité des objectifs.
Le conflit et la négociation ont été étudiés de façon relativement intense depuis une quinzaine d'années.

Trois sources sont à la base de la littérature abondante sur le sujet:

- la modélisation des conflits dans la théorie des jeux;
- l'observation, en modèle réduit, des situations conflictuelles macro-sociologiques, tels la crise Cubaine, les problèmes sociaux aux Etats Unis;
- l'observation, à partir de situations de laboratoire, de conflits interindividuels;
- ces dernières années, des tentatives de synthèse des données expérimentales ont été faites.

Mais les inconvénients de l'analyse d'une situation réelle sont clairs:

- Les expériences ne sont pas renouvelables et en conséquence peu contrôlables. L'analyse court toujours derrière la réalité; un plan d'expérimentation proprement dit ne peut être mis en application à cause des imprévus constants de la réalité. La valeur de

l'analyse est, dès lors, fonction de la personnalité de l'observateur plus que de la rigueur des conditions d'observations.

L'introduction timide des applications de la psychologie de l'organisation dans l'entreprise s'est heurtée dès le départ à deux obstacles:

- L'opposition latente d'une hiérarchie peu habituée à considérer le facteur humain comme un des éléments-clé de l'entreprise et méfiante devant une approche nouvelle de cet élément. Réaction normale, peu inquiétante parce que disparaissant avec le temps et peut-être même saine, face au zèle parfois trop affirmatif de ceux qui croient au caractère impératif d'une politique intégrée de développement des hommes dans l'entreprise.
- L'infirmation d'un axiome passé jusqu'alors inaperçu, acceptant comme «normal» et «logique» que l'entreprise soit un système dont tous les éléments convergent vers les mêmes objectifs de production, vers le rendement et le développement. Certes, on prenait note de l'opposition systématique entre les objectifs «du syndicat» d'une part et «du patronat» d'autre part. Mais il s'agissait là, de toute évidence, d'un sous-groupe – important certes mais sous-groupe quand même – qui refusait le système. C'est parce qu'il refusait le système qu'il y avait opposition des objectifs. Au moins au niveau des cadres, «ceux qui acceptaient le système», y avait-il convergence des objectifs personnels vers un Grand Objectif. Telle est, evidemment caricaturée, la philosophie sous-jacente d'efforts d'organisation et de formation comme la direction participative par objectifs.

La désillusion est venue d'autant plus vite que la réussite d'une intégration psychologique de la collectivité appelée «entreprise» paraît mieux assurée au départ. Même dans les cas exceptionnels où l'application d'une direction participative par objectifs a pu éviter le piège du contrôle budgétaire par comptabilité des sections autonomes, le mythe des objectifs convergents a été détruit.
Ce n'est pas vrai qu'un ingénieur de production peut avoir les mêmes objectifs de production, rendement et développement qu'un chef du contrôle produits finis. Il est inexact que l'objectif production–rendement–développement d'un service achats matières premières puisse être compatible avec ce même objectif vu sous l'angle du magasinier matières premières. L'ingénieur de production produit, le service contrôle détruit. Le service achats matières premières peut facilement obtenir 50% de rabais sur les prix à condition de stocker une année de consommation matière première, alors que le magasinier matières premières peut réduire ses frais de 50% à condition d'augmenter la rotation des stocks d'une façon telle que les réserves approchent le néant. Il y a incompatibilité inévitable, déjà au niveau des rôles et des statuts de chacun.

Ne parlons même pas des objectifs de production, rendement et développement que pourraient avoir en commun l'ensemble des services productifs d'une part et l'ensemble des services financiers et comptables d'autre part. Ou de la guerre froide qui se livre au niveau d'un service d'informatique lorsqu'il s'agit de faire passer d'abord le bilan de l'année sur ordinateur ou bien la planification intégrée de l'approvisionnement, de la production ou de l'expédition. A la fin de l'année, on perd des clients ou on paye des amendes, quel que soit l'armistice de cette guerre. Et la faute n'en incombe jamais à la même personne. D'où oppositions personnelles et conflits affectifs. Le comptable, on l'aime rarement. L'ingénieur de contrôle, de toute façon, sera exécuté, il laisse passer, le commercial lui tire dessus. Il fait le travail, la production lui en veut.
Les objectifs individuels sont par conséquent, au moins partiellement opposés: non seulement y a-t-il, au niveau de la structure, incompatibilité partielle entre les statuts et donc entre les rôles. En plus, ces individus ont des objectifs individuels susceptibles de les mettre en opposition les uns par rapport aux autres, en fonction desquels ils traduiront leurs objectifs statutaires. Enfin, chaque individu a un comportement différent et un système de valeurs de façon à ce que ses relations avec les autres en soient largement influencées.
L'entreprise paraît, dans cette optique, à jamais vouée à être un champ de bataille. Non seulement a-t-on tendance à s'entre-déchirer entre «capital» et «travail» mais en plus n'arrive-t-on pas à déterminer un objectif commun. Dès lors, la situation de l'entreprise apparaît comme celle d'un ensemble d'individus ayant des objectifs partiellement ou complètement opposés et donc sujet à un équilibre relatif qui se trouve en évolution permanente.
Dans une telle optique dialectique, les communications entre ces individus appartenant à un même groupe de production, revêtent un caractère particulier: ce sont des phases dans une situation conflictuelle permanente.
Cette situation de conflit permanent ne nous paraît nullement cristallisée dans des «camps» bien définis auxquels l'individu appartiendrait ou n'appartiendrait pas. Au contraire, il y a des cristallisations momentanées et successives autour de deux, trois opinions, attitudes ou situations personnelles (individuelles), autour d'un thème, d'un terrain de négociations momentanés.
Au niveau individuel, on peut définir le conflit comme l'état de l'organisme, soumis à l'action de motivations incompatibles. Au niveau du groupe, le conflit est une phase dans l'interrelation entre groupes ou personnes pendant laquelle le décalage entre la perception de l'image de soi et l'image de l'autre (ce que je pense de moi-même ou de mon groupe et ce que pensent les autres de moi-même ou de mon groupe), le décalage entre la situation de soi et la situation des autres, le décalage enfin entre la projection dans l'avenir de soi et la

projection dans l'avenir de l'autre, sont perçus comme une menace pour cette interrelation même, aboutissant soit à un nouveau mode d'interrelation dans lequel la tension entre les deux apports est moins grande, soit au contraire à un refus d'interrelation.
Le conflit est concrétisé autour d'un sujet, d'un élément à propos desquels les opinions, les situations ou les projections sont ressentis comme nettement divergents. Le sujet, l'élément qui sert de cause, de point de départ ou de prétexte au conflit sera appelé dans ce contexte «enjeu».
Cet élément peut être créé par un individu ou un groupe extérieur aux partis qui constitueront les antagonistes du conflit. Ensuite, il peut être introduit par l'un ou par plusieurs des partis du conflit, tout comme il peut être créé par l'un ou plusieurs d'entre eux. Dans le cas où il s'agit d'introduction ou de création par l'un des partis en conflit, on parlera d'input simple; lorsqu'il s'agit d'introduction ou de création par plusieurs des partis, on parlera d'input multiple.
Chaque individu étant un antagoniste potentiel dans la dynamique du conflit, on assiste à des coalitions momentanées, autour et le long de la durée d'un des enjeux définis ci-dessus.
La négociation est une interaction entre groupes ou personnes ayant des intérêts partiellement opposés, visant à établir, dans une situation donnée et à un moment précis, un accord commun par la voie d'une confrontation non-autoritaire entre ces groupes ou personnes ou entre leurs mandataires.
Ceci implique que la négociation n'ait lieu qu'à un moment bien précis de l'interaction entre les partenaires. Dans le temps, ce moment se situe comme suit:

- le champ d'intérêts ne se recoupant point, la négociation est stérile: il n'y a pas de communication;
- les champs d'intérêts se superposant, la négociation devient superflue: il n'y a pas de changement;
- les champs d'intérêts se superposant partiellement, la négociation devient un mode d'interrelation possible.

Dans une conception de conflits multiples, la dynamique du groupe (en l'occurence l'entreprise) dans lequel le conflit se situe, provoque une évolution de ces champs d'intérêts telle que des groupes ou des personnes ayant des objectifs opposés traversent constamment et chronologiquement les trois situations décrites.
Les intérêts partiellement opposés impliquent qu'il y ait un terrain d'entente et deux ou un (selon qu'il y ait deux ou n pôles de cristalisation) terrains de désaccord. L'importance relative du terrain d'entente et des terrains de désaccord détermine la marge de négociation.
En tant que mode d'interrelation dans une situation de conflit, la négociation est une confrontation non autoritaire. Ceci implique que

la négociation ne soit pas une panacée dans la solution des conflits. Dans une interrelation de groupes ou de personnes ayant des intérêts partiellement opposés, les types d'interrelations sont les suivants: l'indifférence, la guerre, la négociation.

- L'indifférence: la différence entre les partis en conflit tend à être niée. Il n'y a pas de communication.
- La guerre: la différence entre les partis en conflit est reconnue, un parti dominant disposant des moyens d'écraser sous une force ou une autre ces divergences. Si le groupe dominant ne voyait aucun inconvénient à résoudre le conflit par suppression des divergences, la négociation ne pourrait avoir aucun sens.
- La négociation: les partis concernés, faisant abstraction de toute relation de pouvoir entre eux, ont le besoin ou la motivation de changer leur propre attitude, situation ou opinion en vue d'arriver à une convergence relative et satisfaisante (ou également frustrante) pour l'ensemble du groupe. Ce dernier objectif, relevant d'une attitude et d'une situation de négociation non autoritaires, nous paraît être la seule susceptible de faciliter la communication des personnes ou groupes d'intérêt partiellement opposés et donc la seule véritable attitude de négociation.

L'analyse de la négociation permanente des conflits dans l'entreprise permet de dégager un phénomène d'une extrême importance qu'est la relation mandataire-mandat-mandant. Le mandat est un ensemble d'opinions, perceptions de situations ou projections, résultant d'une concertation préalable du mandataire avec son mandant. Le mandataire est l'individu ou le groupe d'individus dont le statut, attribué pour ses mandants, est de faire accepter ce mandat par le parti opposé dans le conflit. Le mandant est l'individu ou le groupe (physiquement existant ou non) qui a constitué un parti dont le mandataire est membre. La raison d'être de ce parti est la constatation d'une identité au moins partielle des objectifs, face à un ou des partis dont les objectifs sont perçus comme opposés.
La concertation préalable peut prendre la forme d'une concertation réelle entre mandataire et mandant; elle peut aussi bien revêtir le caractère d'une «concertation» symbolique, imaginée du mandataire. Celui-ci, s'estimant présenter «son» groupe, se donne un mandat et son attitude vis-à-vis de ce mandat symbolique sera souvent la même que vis-à-vis d'un mandat «réel». A la limite, de par ce qu'il représente un plan socio-culturel, l'individu se trouve porteur d'un mandat sans que cela résulte d'une négociation préalable.
Ce mandat, indépendamment de son caractère réel ou imaginé, comporte les éléments suivants:

a) Une partie cognitive: ensemble d'opinions, projections dans l'avenir, etc., que le négociateur-mandataire veut savoir adopté par l'autre.

b) Une partie subconsciente ou inconsciente: ensemble d'objectifs (métabuts) poursuivis dans la situation de négociation sans que le mandataire s'en rende compte.
c) Une partie dialectique: ensemble de simulations, élaborées à partir de la différence pré-supposées entre son propre mandat et celui (plus ou moins stéréotypé) de l'autre. Cet ensemble de simulations pré-établies s'appelle une stratégie.

La relation mandat-mandant-mandataire de l'opposition constitue un des exemples les plus remarquables des phénomènes de groupe en triade. Le fait que cette relation soit institutionnalisée dans l'entreprise et que souvent la solution du conflit actualisé soit recherchée par personne interposée (mandataire) ajoute à l'intérêt du phénomène.
Le mandat étant défini comme un ensemble d'opinions, perceptions de situations ou projections résultant d'une concertation préalable (réelle ou fictive) du mandataire avec son mandant, le stéréotype constitue l'idée que se sont faits préalablement les individus du parti opposé de la relation mandataire-mandant et du contenu du mandat de l'autre.
Le stéréotype constitue probablement un des systèmes de blocage les plus importants à la communication, étant à la fois un des effets et une des causes de situation conflictuelle dans un groupe.
D'une façon générale, le décalage entre d'une part la perception de l'autre qu'ont les différents intéressés et, d'autre part, la perception que l'autre a de soi-même est tel que l'on peut parler de stéréotype dans le sens d'une perception de cliché, appliquée sans tenir compte de la perception réelle du moment. L'autre ou les autres étant différents de soi-même, on ne cherche pas à déchiffrer leur message: on comprend, on sait d'avance de par l'image qu'on se fait d'eux quel sera (ou devra être) le contenu du message.
La négociation vise à établir un accord. Le groupe que constitue l'ensemble des négociateurs trouve dès lors sa raison d'être dans un but commun. En réalité, cet objectif généralement conscient et annoncé est rarement le seul existant, pour autant qu'il soit même commun. Etablir un accord est donc le but de la négociation.
Les méta-buts sont les objectifs qui se créent et se perdent pendant l'interaction du groupe, alternant sans cesse avec les buts. Ils sont latents pendant toute la négociation, pour la plupart inconscients et se substituent – souvent de façon définitive – à l'objectif conscient et annoncé. Ils ne sont pas nécessairement communs à l'ensemble des partis mais peuvent le devenir, tout en restant non-annoncés et même se trouvant à un niveau de subconscience chez tous les individus.
A tous les niveaux de perception, de l'inconscient jusqu'à une conscience claire et explicite, buts et métabuts alternent. Sans être exhaustif, on peut indiquer dans toute négociation des métabuts tels

que l'affirmation et la défense de son propre système de valeurs: l'agression et l'écrasement de l'autre; la mise en place d'un système d'agressivité équilibrée, le jeu d'attaque-défense devenant un but en soi.
Ces métabuts peuvent prendre les formes explicitées les plus diverses, tels la comparaison de compétences de groupe ou de compétences personnelles (démontrer sa propre supériorité et ou l'infériorité de l'autre), la recherche d'alliés ou la destruction des autres alliances (recherche d'une situation de force, sécurisation de soi en vue d'éviter un changement personnel imposé par l'autre), le remplacement de la perception de l'autre par une perception stéréotypée (sécurisation de soi en affirmant connaître – et donc maîtriser – le comportement de l'autre).
Ces propositions de description permettent de définir les éléments suivants d'analyse du comportement dans la situation de conflit:

- le «moment négociable» dans les interrelations de deux à plusieurs partis ou individus.
- L'interaction, c'est-à-dire le degré de communication, d'émission et de réception de messages.
- L'influence de la dynamique de groupe sur l'évolution de cette communication.
- Les interférences du degré de tolérance à l'ambiguité avec le comportement: l'attitude vis-à-vis de l'autre sera largement influencée par le comportement face aux contradictions. Ce comportement face aux contradictions fera intervenir (ou non) des facteurs comme autorité de fait, force physique, agressivité projetée dans le jeu, influences non-négociables, etc.
- L'interaction mandataire-mandat-mandant, l'analyse de la stratégie, de la marge négociable, des buts et des métabuts.

La structure complexe du conflit nous paraît être fonction de la polarité du conflit, de l'input simple ou multiple et du contexte: conflits historiques – conflits projectifs.
De la définition même de l'entreprise découle que plusieurs conflits peuvent se dérouler à plusieurs niveaux, donnant lieu à des relations de types différents entre les individus ou groupes opposés. De même, un groupe ou individu se trouve impliqué simultanément dans plusieurs conflits.
Il y a une tendance nette à réduire les points de divergence à un seul antagonisme complexe, même si apparemment aucun lien logique existe entre ces différents points.
Autour d'un seul enjeu, il y a une tendance nette à réduire le nombre des objectifs divergents, c'est-à-dire le nombre des pôles dans la négociation à deux.

Cette tendance crée, lorsqu'il y a plusieurs pôles, des coalitions momentanées et successives, donnant lieu à une cascade de négociations bipolaires.
La pression sociale du groupe, le besoin agressif d'un antagonisme bipolaire et peut-être le désir conscient de maîtriser le déroulement, forment autant d'éléments du comportement qui sont à analyser, puisqu'ils semblent jouer un rôle dans ce glissement assez systématique de la multipolarité vers la bipolarité.
Conclusion, dans la pratique on constate que, dans la dynamique de l'entreprise, il y a alliance momentanée entre les différents sous-groupes de façon à toujours aboutir à une situation de négociation bipolaire, les sous-groupes s'alignant pour une période plus ou moins courte sur un des deux pôles.
Est-ce la coalition momentanée qui décide de l'actualisation d'un des conflits dans la réalité conflictuelle ou bien, au contraire, est-ce le conflit «à la page» qui décide de la coalition momentanée? Probablement, une interaction constante entre formation de coalitions d'une part et actualisation spontanée (ou indirecte par l'extérieur de l'entreprise) d'un des conflits possibles d'autre part, traduit le mieux la dynamique des phénomènes.
Indépendamment du nombre des partis, les phénomènes de groupes paraissent assez différents selon l'existence d'un seul ou de plusieurs inputs.
Un seul des partis exprime son opinion, sa conception de la situation actuelle ou sa projection dans l'avenir. L'évaluation de ce message en fonction de ses propres normes constitue pour l'(es) autre(s) pôle(s) une première entrée en matière. Les terrains d'accord et de divergences sont assez nettement déterminés dès le départ; une «base de discussion» est acceptée ou rejetée dès avant la constitution du groupe de négociation. Au niveau des buts et des métabuts, du rythme des interrelations ainsi qu'au niveau de la relation mandants–mandataires, cette situation est assez différente de celle à input multiple.
Plusieurs partis expriment plus ou moins en même temps, et surtout sans interrelation dominante entre les contenus des messages, leur opinion, leur conception de la situation actuelle ou leur projection dans l'avenir. Au niveau du comportement en groupe, de la dynamique des pôles de cristallisation (partis qui se font et se défont en fonction des différents inputs) et du déroulement de la négociation dans le temps cette situation présente une dynamique dont au moins quelques phénomènes sont répétitifs:

- il y a glissement constant des buts poursuivis par les différents intéressés en fonction de la juxtaposition des différents inputs;
- la détermination d'un terrain éventuel d'entente devient facilement un but en soi; la pression sociale favorise l'exclusion de partis

n'ayant pas de terrain en commun avec les autres (rendant ainsi la négociation dysfonctionnelle);
- il y a interférence systématique d'éléments non-négociable (autorité, influence, recherche d'appui en dehors du groupe) et tendance à rejeter le groupe de négociation en tant que moyen de solution de conflit;
- l'insécurité générale est plus accentuée et, dès lors, en recourt à des moyens de sécurisation extérieure, à l'emploi de stéréotypes bloquant la communication, à la valorisation de soi, etc.;
- en cas de solution du conflit, il y a perception générale d'une valeur de «in-group» assez développée, c'est-à-dire d'un sentiment de cohésion du groupe des mandataires naguère opposés, provoquant davantage de ruptures entre mandataires et mandant (le mandat ayant été changé de façon relativement imprévisible) que dans une situation d'input simple.

Dans la négociation du conflit historique, les partis en cause ont un passé en commun. Celui-ci détermine et, très souvent, constitue le sujet même de la négociation. Le statut des membres du groupe de négociation, la communication dans le groupe (stéréotypes, prolifération de métabuts, opposition agressive, perception des êtres beaucoup plus que des messages) et surtout la nature du mandat et ses conséquences s'en trouvent largement influencés. Dans la négociation de conflit, le négociateur est son mandat, se sentant psychologiquement impliqué dans l'enjeu. Toute tentative de solution de conflit risque dès lors d'être perçus et exprimée en termes de gain et de perte, tout travail sur les terrains de désaccord rejeté et toute la situation de négociation rejetée comme moyen de solution de conflit.
La fonction de médiateur-traducteur de messages se crée souvent spontanément dans cette situation.
Dans le conflit projectif, les partis en cause se projettent de façon différente dans un avenir commun. Dans la négociation de contrat qui s'en suivra, le négociateur aura son mandat; il s'agit d'une projection dans l'avenir, chargée émotionnellement certes, mais capable de subir des transformations. Le changement du mandat lors de la solution de conflit est plus aisément acceptée dès le départ. Il fait psychologiquement partie du jeu. Il sera exprimé et généralement perçu en termes de concessions mutuelles, de changement et de renouveau plutôt qu'en termes de gain et de perte. La médiation, pour autant qu'elle se crée, prend la forme d'une animation du groupe de travail plutôt que de traduction et transmission de messages.
Il va de soi que tout conflit comporte nécessairement des éléments multipolaires, des éléments d'inputs multiples, des aspects de contrat et des aspects de conflit. Comme toute typologie, cette diffé-

renciation constitue une caricature de la réalité. Elle n'a d'autre objectif que de dresser un premier schéma d'analyse de la situation de conflit, destiné à indiquer quelques possibilités d'analyse des phénomènes et, en fin de compte, quelques possibilités de diagnostic, de simulation et de formation en la matière.
Sans vouloir être exhaustifs et en faisant volontairement abstraction de l'impact que tel ou tel individu, ayant tel ou tel «caractère» ou «personnalité», pourrait avoir sur le groupe, des structures peuvent être décelées à trois niveaux: la situation de négociation, l'individu dans cette situation, et l'interaction inter-individuelle.
Les superpositions partielle, totale ou non existante des champs d'intérêt constituent trois phases possibles par lesquelles le groupe passe, a passé ou passera.
De façon générale, l'image que donne le groupe de négociation est celle de l'enfant grandissant, ayant besoin de se sentir sécurisé en vue de pouvoir explorer davantage le monde extérieur. Le champ de superposition (terrain d'entente) constitue la sécurisation de soi, les terrains de désaccord le monde extérieur à explorer. Tout comme l'enfant grandissant, certains groupes se replient entièrement sur leur terrain d'entente; d'autres, n'ayant pas ce terrain d'entente et ne disposent donc pas d'un terrain de sécurisation, réagissent avec des attitudes d'angoisse et d'agressivité comparables à celles de l'enfant qui n'arrive pas à se sécuriser.
L'analyse de l'influence de la situation du groupe de négociateurs dans une phase de superposition non existante, partielle ou totale peut se faire sur les trois aspects suivants:

- La marge perçue de négociation, les rôles et la formation des sous-groupes.
- L'évolution du mandat personnel ou du mandat de groupe.
- La prédominance des buts et des métabuts.

En cas de non-superposition, il n'y a évidemment pas de marge de négociation. La marge s'agrandit lorsque les terrains d'intérêt se superposent davantage. Il semble qu'un rôle de médiateur (traducteur de message ou animateur de groupe non engagé) se crée assez fréquemment dans les situations à marge non existante et réduite et que ce rôle tend à disparaître lorsque la marge s'agrandit.
De même, il semble qu'il y ait des rôles alternants de techniciens (analysant les éléments des champs d'intérêt) et des bagarreurs (exprimant des perceptions, stéréotypées ou non, de l'autre ou des autres), le rôle du bagarreur ayant tendance à disparaître lorsque la marge s'élargit, le rôle de technicien ayant tendance à disparaître lorsque la marge se rétrécit.
Des sous-groupes se forment autour de ces rôles, en dehors et malgré l'appartenance de leurs membres à des groupes opposés

dans la négociation. Ainsi ces sous-groupes peuvent se définir par une activité commune (se bagarrer, analyser, traduire des messages) en conflit marginal. Les échanges de messages entre deux ou plusieurs techniciens, médiateurs, bagarreurs semblent être plus recherchés et à la fois plus faciles que les échanges – rares – entre, par exemple, un bagarreur et un technicien, un bagarreur et un médiateur. Il semble également que, dans la situation de marge restreinte, c'est essentiellement dans le sous-groupe des bagarreurs et dans le sous-groupe des médiateurs qu'il y a interaction. Dans la situation à grande marge, c'est dans le sous-groupe des techniciens que l'interaction est fréquente.
Enfin il semble que ces rôles soient plutôt situationnels, c'est-à-dire qu'un individu donné peut devenir médiateur, bagarreur ou technicien en fonction de la marge de négociation au moins autant qu'en fonction de ses caractéristiques individuelles.
En cas d'évolution du mandat, il y a influence sur le feed-back (relation mandant-mandataire) et sur le rythme de la négociation.
En cas de non superposition des champs d'intérêt le désir de faire survivre le groupe de négociateurs, la pression sociale ou tout autre facteur peuvent amener le(s) négociateur(s) à changer de mandat sans contact préalable avec le mandant. Dès lors, en cas d'accord, une deuxième situation de négociation se crée entre mandataire (négociateur) et mandant.
Le rythme de la négociation, en cas de non-superposition, devient ainsi un va-et-vient, une succession de sous-groupes mandants-mandataires d'une part, mandataires entre eux d'autre part. Le rythme au contraire, en cas de superposition totale, est le suivant: dans une première phase, constat d'accord, dans une deuxième phase, compte-rendu du mandataire au mandant. Le rythme, en cas de superposition partielle, peut être le même qu'en cas de non-superposition, probablement plus accéléré, probablement avec moins de chances de rupture.
En cas de superposition partielle, un des métabuts les plus souvent observés, généralisés pour tout le groupe, constitue l'expression et le renforcement du système de relations affectives qui se crée le long de la négociation, la mise à jour – but annoncé – des divergences existantes et la négociation sur ces divergences (c'est-à-dire le changement de ses propres attitudes et de celles des autres), risque de mettre en danger ce système de relations et est inconsciemment refoulé par tous les membres. Le résultat est le phénomène des «décisions après minuit». Des points de divergence importante sont traités en dernière minute, donnant souvent lieu à l'abandon des mandats de part et d'autre et, dès lors, risquent d'entraîner une rupture mandant-mandataire et un rejet du résultat.
Toujours en cas de superposition partielle un métabut très souvent observé est celui du gain, de l'écrasement intellectuel de l'autre, de

la démonstration de sa propre supériorité, même si cette attitude est nuisible et va à l'encontre du mandat que le négociateur s'est donné ou a reçu.
Nous avons l'impression que, tant dans la situation de non-superposition que dans la situation de superposition totale, les deux métabuts décrits se manifestent davantage. Dans les deux cas l'impossibilité de négocier mène le groupe à se choisir des objectifs non avoués et souvent inconscients, destinés à prolonger la vie d'un groupe qui n'a plus ou pas encore de raison de vie.
L'analyse de la polarité (formation de partis ou cristallisation autour de deux pôles ou de plusieurs) démontre à la fois un impact sur le déroulement dans le temps, sur les rôles et sur les attitudes face au résultat de la négociation et enfin sur le degré de communication.
D'une façon générale, les groupes multipolaires ont tendance à arriver à une bipolarité, c'est-à-dire à arriver à une situation de deux antagonismes, quitte à arriver par ce biais à une cascade de mini-négociations pendant lesquelles les partenaires à l'intérieur de chaque pôle changent à chaque nouvelle négociation.
L'explication de ce phénomène se trouve peut-être dans le jeu de la pression sociale, qui provoque une recherche constante d'alliances au niveau de l'individu aussi bien qu'au niveau du groupe. Le besoin de diriger et de ne pas disperser son agressivité d'une part, un désir de maîtriser la situation d'autre part, nous semble assez fréquents comme incitation à la bipolarité.
Sous toute réserve, la structure dans le temps d'une négociation bipolaire paraît assez répétitive. Elle comporte les phases suivantes:

1. Définition du terrain de négociation et examen mutuel (très peu conscient) des mandats.
2. Définition de la tâche du groupe que constituent les négociateurs: définition de l'enjeu, du terrain d'entente et des terrains de désaccord et, par ce biais, des pôles de cristallisation (formation de coalitions, etc.).
3. Fixation plus ou moins durable dans un rôle (technicien, bagarreur, médiateur, observateur...).
4. Echange approfondi des inputs (et des perceptions personnelles de l'autre) et examen mutuel ou (en cas d'input simple) examen de l'input.
5. Elaboration en sous-groupe d'une stratégie: élaboration d'un mandat, de règles d'attitudes, d'un scénario.
6. Communication des éléments de contre-proposition, souvent en sous-groupes simultanés (bagarreur-bagarreur, techniciens-techniciens, médiateurs-médiateurs).
7. Changement progressif de l'opinion propre, de la situation propre ou de la projection propre en fonction du changement de l'autre, selon un schéma influencé par phase 5 (stratégie), par phase 6

(l'existence de sous-groupes de communication) et par phase 3 (fixation des rôles).

Ce changement progressif aboutit en une constatation d'accord ou de rupture. Il va de soi que cette structure n'est qu'un canevas systématisé et que des retours, surtout de phase 6 à phase 2, sont fréquents.
Dans une situation multipolaire, l'évolution vers la bipolarité paraît traverser des phases où le rôle de médiateur devient central, est rejeté par le groupe, redevient central, etc. Pour autant que des coalitions autour de deux terrains d'intérêt ne regroupent pas l'ensemble des individus ou des groupes – c'est-à-dire pour autant que la réduction à la bipolarité ne réussit pas – le «surplus» des partis a tendance à être écrasé de façon autoritaire. Ainsi, des rôles d'observateurs non engagés ou de contestataires (opposés non pas à tel ou tel parti, mais à l'ensemble du système de relations établies) se créent. Pour autant qu'une suppression physique ou un écrasement autoritaire n'intervient pas, ces rôles restent figés pendant toute l'interrelation de négociation pour remettre en cause en fin de compte l'accord «commun» éventuel. De façon générale l'écrasement du «surplus» de partis est un phénomène courant, de même que le regroupement des partis ayant trouvé un accord «commun» face au nouvel antagoniste qu'est l'observateur ou le contestataire de naguère est une des causes de la continuité de la situation conflictuelle générale.
Dans une situation bipolaire la communication est déjà entravée par des facteurs comme perception de l'autre, stéréotype, manque d'écoute, expression de niveau primaire (les mots étant pris dans le sens le plus étroit) et de niveau secondaire (le message étant beaucoup plus vaste que le sens linguistique des mots, donc imcomplètement émis et incomplètement reçu). Ceci provoque des suites paralogiques comme dans tout travail de groupe. La difficulté de communiquer s'accroît en situation multipolaire à un point tel que celle-ci devient impossible. Le groupe de négociation éclate en sous-groupes parallèles ayant des objectifs différents, des rôles et des stratégies différents, des résultats contradictoires et aboutissant finalement à une situation de négociation reconduite à son point de départ.
Le fait que la négociation prenne la forme de l'examen et de la critique d'une seule proposition ou au contraire de plusieurs propositions a un effet sur nombre de phénomènes et pour des raisons souvent identiques. Ce que l'on a dit sur le déroulement dans le temps, développement de rôles, attitude face aux résultats et enfin degré de communication, est comparable pour la situation bipolaire et l'input simple d'une part, pour la situation multipolaire et l'input multiple d'autre part.

L'existence d'inputs multiples crée un glissement plus développé entre buts et métabuts et une insécurité psychologique agrandie par l'existence de plusieurs imputs, amenant le groupe à rechercher des moyens de sécurisation ou au contraire d'auto-destruction.
Les structures possibles sont les suivantes:

- vote;
- influence extérieure des interférences non négociables, telles que l'autorité extérieure, la compétence personnelle «prouvée» par des exemples incontrôlables sont introduites;
- médiateur: un rôle de médiateur est recherché, très souvent en dehors du groupe;
- auto-destruction: la référence à un mandat propre, éloigné de toute référence, amène à la rupture ou au refus de communication et débouche sur l'auto-destruction;
- éclatement: la situation se développe en une multitude de sous-négociation, menées par des sous-groupes;
- fuite: la seule constatation d'un terrain d'entente concernant certains imputs est tellement sécurisante qu'elle devient un but en soi (métabut) et que l'objectif original d'un accord commun sur un conflit bien déterminé est inconsciemment relégué.

Il est évident qu'une tentative pour structurer les comportements et attitudes d'individus dans des situations comparables est vouée d'avance à un échec relatif: jusqu'où peut-on affirmer qu'un comportement est influencé par une situation sociale donnée? A partir de quel moment au contraire doit-on interpréter la situation comme résultante de ces comportements? En d'autres termes, et aussi contestable que cela puisse paraître, le comportement de chaque individu isolé paraît peu révélateur dans l'effort de comprendre la dynamique de cette situation sociale qu'est le conflit négociable. Cette analyse pourrait néanmoins devenir hautement intéressante si des coorélations entre, d'une part le psychisme individuel, le contenu de névroses et de psychoses d'un individu et, d'autre part, son attitude dans un groupe de négociations pouvaient être établis.
Malgré ces objections contre une analyse individuelle dans une situation complexe, force est de constater l'interrelation entre marge de négociation, attitude individuelle (au niveau des buts et métabuts), stratégie employée et les quelques rôles qui ont été décrits. Force est également de constater le lien entre réussite et/ou échec et identité ou proximité des systèmes de valeurs des négociateurs.
Une collusion assez fréquente entre marge, but et stratégie se retrouve dans un comportement que l'on appellera paternaliste pour simplifier. La marge de négociation (superposition des terrains d'intérêt) est étroite; le méta-but de l'individu paternaliste est de se

valoriser aux yeux des membres du groupe. La stratégie consiste à démontrer aux uns et aux autres qu'avoir des mandats différents est un non-sens. Le message de l'individu au groupe pourrait se formuler de la façon suivante: «Si vos terrains d'intérêt ne se superposent pas, si vous n'êtes pas d'accord, c'est que vous n'êtes pas (encore) capable d'analyser les choses comme il faut. La négociation serait une situation absurde et superflue si tout le monde analysait les choses aussi clairement que moi. Vueillez donc me suivre dans mon analyse».
Cette attitude étant souvent rejetée par le groupe, elle peut déboucher sur une autre où le méta-but de valorisation reste le même (la marge étant toujours étroite) mias où la stratégie devient différente: la paternaliste devient intellectuel non cercerné, se retire au point de développer parfois pour lui-même et sans consulter les autres une solution «idéale». La stratégie est basée sur le message suivant: «Causez toujours, vous n'arriverez à rien puisque vos terrains d'intérêt ne se superposent pas, j'ai le temps d'attendre et je reviendrai vous sauver quand vous vous serez aperçu que vous n'arrivez nulle part» (messianisme). Méta-but souvent exprimé dans ce cas: négocier est une attitude inadmissible pour l'individu. L'individu se rend compte que la négociation suppose un changement conscient dans son attitude propre, visant à changer également l'attitude des autres. Son système de sécurisation lui permet évidemment d'envisager le changement d'attitude des autres mais certainement pas le sien. Le rôle choisi ou le statut imposé de préférence est celui de médiateur ou d'observateur.
Une deuxième collusion assez fréquente parait être un comportement que l'on appelera jeu. La marge de négociation est relativement large; le méta-but de l'individu-joueur est la recherche d'une situation de guerilla intellectuelle et émotionnelle dans laquelle le va-et-vient d'attaques émotionnelles (échanges de perceptions personnelles) ou les constatations répétées de divergences alternant avec les affirmations concernant l'existence d'un large terrain d'accord, considéré comme garant des liens émotifs qui lient désormais le groupe.
Le message au groupe explicitera ce va-et-vient. La stratégie consiste à opposer à chaque tentative de conclusion d'accord une constatation de divergence, même sur des aspects qui ne figurent ni de loin ni de près dans le mandat. L'individu se valorise en surmontant sans cesse les obstacles émotionnels ou autres qu'il se dresse lui-même. Son système de sécurisation est basé en partie sur l'affirmation de l'existence d'un groupe, échangeant des messages dont le contenu devrait être déchiffrable pour tout le monde: «On réussirait facilement si tout le monde adoptait mon attitude. De toute façon, tout ceci n'est qu'un jeu». Le rôle choisi ou le statut imposé est celui de technicien.

Enfin, une dernière collusion entre marge, but et stratégie pourrait être définie en tant qu'authentique. L'individu est son mandat. Qu'ils soient le résultat d'une interrelation antérieure entre l'individu et son mandant ou au contraire développés individuellement, la structure et le contenu de ce mandat forment une partie intégrante de son système de sécurisation. Le but est d'arriver à un accord, implicitement en faisant changer l'autre (il découvrira en cours de route avec beaucoup de mal que ceci suppose un changement de son attitude propre). La stratégie est d'imposer ou d'essayer d'imposer son mandat. La marge de négociation est large: à marge réduite, l'individu aurait refusé la situation. Message aux autres: «Voici mon mandat, comment se fait-il que les vôtres ne soient pas identiques?» Si la négociation aboutit à un accord, l'individu aura réellement changé, c'est-à-dire que son comportement dans d'autres situations changera également.
De par le fait que le mandat fait partie du système de sécurisation même de l'individu, il est clair que la négociation aboutira rarement. Le rôle choisi et le statut imposé par le groupe est celui de bagarreur.
Quelle que soit la typologie choisie pour interpréter les faits, il sera intéressant de constater une conformité ou une divergence des systèmes de valeurs des partenaires dans la situation de négociation.
Deux éléments semblent intéressants:

- la négociation réussie dans des groupes bipolaires ou multipolaires, à input simple ou même multiple, me semble le plus souvent être menée par des partenaires dont les systèmes de valeurs sont assez comparables; de même, les sous-groupes qui se forment lors de la négociation s'imposent assez fréquemment à l'ensemble des négociateurs lorsqu'il s'agit d'un sous-groupe ayant un système de valeurs assez homogène et, de plus, c'est à partir de la formation d'un de ces sous-groupes que souvent un objectif commun est atteint.
  La dynamique de groupe joue dans une situation de négociation tout comme dans tout autre. Des éléments d'analyse des interactions individuelles dans la négociation pourraient donc embrasser l'ensemble des phénomènes que l'on peut enregistrer.
  Les phénomènes plus ou moins généraux comme coopération, compétition, conformité, déviance, statut, pouvoir, leadership et équité rétributive ou distributive sont analysés ici uniquement à la lumière bien spécifique d'une situation d'intérêts partiellement opposés dont les individus du groupe ne sont pas conscients.
  Le mandat est constitué de trois composantes:
  - une partie cognitive;
  - une partie subconsciente;
  - une partie dialectique.

Au niveau des interrelations entre individus, on a l'impression qu'il n'y a de communication possible que si les différents pôles de la négociation arrivent à comprendre la composition du mandat des autres.
La relation mandataire-mandant, et surtout la richesse des simulations élaborées par eux en guise de stratégie, me semble déterminer deux aspects de la négociation:

- Le rythme, d'autant plus marqué par des sessions de feed-back avec le mandant que les simulations étaient relativement pauvres.
- L'efficacité, c'est-à-dire les chances d'aboutir: celles-ci sont d'autant plus grandes que les simulations étaient riches; en cas de pauvreté de simulation (surtout combinée avec une marge de négociation réduite), les résultats le plus souvent observés sont les suivants:
- rupture mandant-mandataire après ou pendant la succession de périodes de négociation,
- rupture du groupe de négociation,
- restructuration totale avec accent mis sur la stratégie du mandat lors du feed-back mandant-mandataire.

La tolérance à l'ambiguité dont fait (ou ne fait pas) preuve l'ensemble des mandants et des mandataires semble avoir une influence très importante sur la mise en relief de ces différents aspects.
Enfin on peut encore souligner l'importance du phénomène «être ou avoir son mandat»:

- Etre son mandat, une attitude individuelle «authentique», le rôle de bagarreur, une situation de conflit, un rythme de négociation lent (mais peu interrompu par le va-et-vient mandataire-mandant) et des chances relativement réduites d'aboutir me semblent aller relativement de pair.
- Avoir son mandat, une attitude individuelle de «joueur», le rôle de technicien, une situation de contrat, un rythme de négociation élevé mais souvent entrecoupé de feed-backs mandats-mandataires et enfin des chances relativement élevées d'aboutir me semblent constituer un autre ensemble de phénomènes assez souvent corrélés.