

# Une autre figure du conflit et de la négociation

Philippe BERNIER

Doctorant en Sciences de l'Éducation

Nous proposons à la réflexion du lecteur une figure d'extériorité radicale qui permettra, nous l'espérons, d'éclairer les pratiques occidentales du conflit, de la communication et de la négociation. Je veux parler ici de pratiques susceptibles d'être observées en Chine et au Japon.

## Introduction

Notre conception du monde, son explication, nos interactions avec les autres sujets, l'idée même que nous nous faisons du sujet (que la référence en soit philosophique, sociologique ou psychanalytique: avec un sujet autonome, individualisé ou en proie à une division fondamentale par l'inconscient<sup>1</sup>) : toutes ces représentations sont issues de l'histoire des idées et des « choix » qui ont été faits.

Nos sciences humaines sont filles de la philosophie et, depuis le « moment grec », nous ne faisons qu'explorer une option parmi d'autres, un cas particulier produisant une vue partielle du monde. Le mythe de la caverne platonicien est le paradigme de cette démarche millénaire de prise de recul, d'objectivation, de discrimination du vrai et du faux, d'invention de modèles stables pour expliquer.

Or, cette démarche d'objectivation entraîne la production d'un impensé, d'un implicite de la philosophie, révélé par une pensée « du dehors », qu'elle soit chinoise ou japonaise.

Cet impensé est de l'ordre d'un atavisme<sup>2</sup> d'autant plus efficace qu'il est transparent.

Pour François JULLIEN, auteur de référence qui nous accompagnera tout au long de cet exposé, la Chine a le mérite d'offrir ce qu'il appelle une position *hétérotopique*<sup>3</sup> : une pensée qui est indifférente à la nôtre, un autre point de départ et d'émergence de la pensée.

## La pensée occidentale et ses impasses

La démarche scientifique occidentale a fait la preuve de sa validité et de son efficacité pour expliquer et prévoir. Elle s'origine historiquement dans les élaborations aristotéliennes et

---

<sup>1</sup> Nous renvoyons à l'excellent ouvrage d'Hélène VEDRINE : *Le Sujet éclaté*, Paris, Le livre de poche, 2000, pour une présentation des différentes théories du sujet.

<sup>2</sup> François JULLIEN emploie cette notion nietzschéenne d'*atavisme* de la philosophie, à distinguer de la tradition, in *Penser d'un dehors (la Chine)*, Seuil, Paris, 2000, p. 251.

<sup>3</sup> Au sens de FOUCAULT.

platoniciennes qui ont fourni un cadre <sup>4</sup> épistémologique et méthodologique : dresser une forme idéale, un modèle, puis agir de façon à le faire entrer dans les faits.

Cette articulation théorico-pratique, caractéristique de l'Occident, s'observe ainsi dans toutes les activités : militaire, économique, politique ou, bien sûr, scientifique.

La science, en effet, est une vaste entreprise de modélisation dont la technique, comme mise en pratique et transformation du monde, a démontré l'efficacité.

Mais cette efficacité dans la modélisation de la nature vaut-elle également pour les situations et les rapports humains ?

Aristote n'a pas ignoré cette question puisqu'il reconnaissait que si la science pouvait imposer sa rigueur aux choses, l'action humaine s'inscrivait sur fond d'indétermination.

Bien sûr, nous souhaiterions conserver la posture rassurante et démiurgique du technicien mais le monde constamment changeant nous impose sa loi.

Aristote est donc conduit à proposer une faculté entre l'art (visant la production) et la science (visant la théorisation), une intelligence de l'action : la *phronesis* <sup>5</sup>.

Citons également Norbert ELIAS qui, dans *Engagement et Distanciation*, a aussi abordé le problème de l'épistémologie des sciences humaines.

Cet auteur précise que les faits sociaux et les relations entre les personnes sont accessibles à l'entendement humain. Néanmoins, la définition d'un cadre théorique universel « *qui engloberait et unifierait les problèmes ainsi que les résultats des recherches* » <sup>6</sup> lui semble renvoyé vers un horizon lointain.

Nous retrouvons également chez ELIAS une critique du cadre de pensée des chercheurs : celui qui a été pertinent pour l'étude des phénomènes physique ne l'est plus dans le cas des phénomènes humains.

Le « *transfert non-critique, et souvent dogmatique* » <sup>7</sup> d'outils conceptuels d'un plan à l'autre néglige la nature très différente des problèmes rencontrés. Cet emploi d'une méthodologie issue des sciences dures donne pour lui le « *verniss d'un haut degré de distanciation ou d' "objectivité"* » <sup>8</sup> qui manque aux sciences humaines.

Norbert ELIAS propose donc d'abandonner la démarche analytique pour une démarche « *synoptique* » ou « *synthétique* » <sup>9</sup> afin de respecter les liaisons entre les parties constitutives des phénomènes partiels des totalités étudiées. La méthode analytique, séparant les parties, modifie par conséquent le tout si les liaisons sont essentielles au maintien de sa cohérence.

Citons enfin Cornélius CASTORIADIS qui, dans *Science moderne et interrogation philosophique* <sup>10</sup>, remet en question entre autres : la notion de progrès continu des sciences, l'histoire de la science comme succession de paradigmes et surtout, ce qui intéresse notre propos, la « crise » des disciplines anthropologiques.

L'utilisation de démarches issues des sciences dites « dures », qui font déjà problème en raison des remaniements profonds dus à la physique quantique (dissolution des concepts de temps, d'espace ou de matière), l'emploi de formalisations poussées « *singeant* » <sup>11</sup> les mathématiques, ou le « *quantitativisme naïf* » <sup>12</sup>, sont autant de symptômes de cette crise qui se traduit par un éclatement des disciplines, dont les tentatives d'unification échouent successivement <sup>13</sup>.

---

<sup>4</sup> Rappelons avec François JULLIEN que nous ne percevons plus ce cadre tant nous en sommes imprégnés.

<sup>5</sup> Pour plus de détails : *Traité de l'efficacité*, F. JULLIEN, Le livre de poche, Paris, 2002, pp. 19-24.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 26.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 30.

<sup>8</sup> *Ibidem.*, p. 33.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>10</sup> In *Les Carrefours du labyrinthe*, Seuil, Paris, 1978, pp. 191-285.

<sup>11</sup> L'expression est de Joan ROBINSON, *Freedom and Necessity*, Londres, 1970, Allen and Unwin, p.120 in CASTORIADIS, op. cit., p. 264.

<sup>12</sup> CASTORIADIS, op. cit., p. 265.

<sup>13</sup> Citons par exemple, la tentative du Cercle de Vienne et le mouvement structuraliste.

## En quoi la pensée chinoise peut aider au travail du chercheur

En Chine, le réel n'est pas un objet de spéculation avec d'un côté « la connaissance » et de l'autre « l'action », d'où une indifférence au couple grec « théorie-pratique ».

Les penseurs chinois ont élaboré une démarche d'appréhension du cours des choses, pour en déceler la cohérence et s'appuyer sur le *potentiel de la situation*.

Cette notion est très importante, articulant la situation qui s'actualise sous nos yeux et le potentiel, la propension des rapports de force.

Le couple « condition-conséquence » est donc plus pertinent que la relation scientifique « moyens-fin », pour pénétrer le cours des phénomènes.

Puisqu'une théorie des formes ne peut modéliser ce qui est changeant, il ne reste qu'à dresser « un système des différences ». Ainsi, la pensée chinoise « *au lieu de s'attacher à extraire des traits communs et qui seraient plus ou moins fixes, plus ou moins stables, [...] explore jusqu'où vont les possibilités du changement* »<sup>14</sup>.

Nous voyons bien ici la différence fondamentale d'avec la démarche scientifique occidentale, préoccupée d'établir des typologies, des catégories.

Avec Héraclite, la philosophie grecque n'a pas ignoré les conceptions de flux universel et de complémentarité des aspects, mais en s'orientant vers la recherche de finesse discursive et l'élaboration de concepts, elle s'en est lentement écartée.

En quoi cette pensée « du dehors » peut-elle nous éclairer sur le sujet qui nous occupe aujourd'hui : les modalités du conflit et de la négociation ?

Quelques mots donc sur la négociation<sup>15</sup> en Chine.

Nous avons décrit en quoi la pensée chinoise diffère d'avec celle de l'Occident.

Je souhaiterais préciser dans quelle mesure cela affecte une négociation entre « eux » et « nous ».

Tout d'abord, notre matrice réflexive s'appuie sur une conception de l'action, de l'efficacité et du temps, différente des conceptions chinoises.

En Occident, l'agir est valorisé, preuve de notre autonomie, signe de notre puissance sur le monde. Nous planifions, prévoyons, anticipons, nous évaluons notre action en fonction de l'efficacité observable.

En Chine, il s'agira bien plus de s'appuyer sur le « potentiel de la situation ». Notion clé s'il en est.

Plus que l'application d'une théorie, forcément incomplète au regard de la réalité, il s'agit d'exploiter la propension des choses dans leur allant-devenant, sans s'y opposer activement.

D'ailleurs toute la tradition chinoise se montre sceptique sur l'ingérence dans le cours des événements, arbitraire et importune. L'efficacité sera d'autant plus grande qu'elle sera discrète.

À l'agir héroïque occidental s'oppose la vertu du non-agir<sup>16</sup>.

Nous évoquons également une différence concernant la temporalité.

Il faut noter que notre culture envisage le temps comme un défilement linéaire, orienté d'un passé révolu vers un futur à venir. Il est ainsi possible de planifier les événements.

En Chine, on considère que les événements se produisent quand le temps est venu. Le rapport de l'homme au temps y est l'objet d'une grande réflexion, notamment dans ce que l'on appelle « le cycle des mutations ». Il s'agit d'observer le flux changeant des événements, leur cycle de progression et de régression, pour s'y insérer au moment juste.

Cette attente de l'opportunité explique le tempo particulier des négociations en Chine : syncopé.

Perçu comme imprévisible par les occidentaux, il n'est cependant pas aléatoire.

---

<sup>14</sup> *Traité de l'efficacité*, op. cit., p. 215.

<sup>15</sup> Nous renvoyons concernant la négociation avec les Chinois à l'ouvrage de Marie Chantal PIQUES, *Les Miroirs de la négociation en Chine*, Picquier/Librairie Le Phénix, Paris-Arles, 2001.

<sup>16</sup> JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, op. cit., p. 110.

Enfin, il y a une grande différence entre les négociateurs occidentaux et chinois dans le modèle gérant les relations commerciales : les Occidentaux emploient une rhétorique belliqueuse dans laquelle l'un des belligérants doit se rendre aux arguments de l'autre (l'Occidental, en général). En Chine, la négociation doit se conclure sur la victoire des deux partenaires (et non adversaires).

Les Occidentaux, en particulier les Français, sont donc souvent perçus comme rigides, brutaux, et s'attachant plus aux détails qu'à la finalité de la négociation.

Dans leurs rapports avec les Occidentaux, les Japonais ou les Chinois sont également souvent victimes de jugements péjoratifs en raison de malentendus interculturels.

On les jugera opportunistes, faux ou versatiles alors qu'ils ne font que suivre le flux de la situation.

Et qui pourrait soutenir qu'une situation (de négociation commerciale par exemple) ne change pas au fil des mois ou des années nécessaires à l'élaboration d'un contrat.

Voyons à présent quelques éléments de ce que l'on pourrait appeler une phénoménologie de la prise de décision en Asie : « le consensus atmosphérique ».

Il existe au Japon un terme qui désigne l'ambiance ou l'atmosphère : *kuki*<sup>17</sup>.

Ce qui est intéressant, c'est que les Japonais ont mis en évidence un phénomène qui, en Occident, est occulté du fait de la rationalisation.

Un exemple pour illustrer mon propos : il est courant que lors d'un vote, un Japonais utilise ce terme pour justifier un choix contraire à sa position : « *Je ne peux pas faire autrement, le kuki de l'assemblée va dans ce sens* »<sup>18</sup>.

La personne n'est pas forcément convaincue par l'échange d'arguments mais par l'ambiance.

De plus, il est impossible de contredire celui qui met en avant l'ambiance pour refuser une proposition.

Signalons que cette sensibilité à l'ambiance est un facteur très important dans l'approche consensuelle qu'ont les Japonais dans leurs rapports intersubjectifs.

L'étalage des sentiments n'y est pas encouragé mais plutôt un décryptage subtil du ton, des attitudes, de l'allusif.

Il s'agit d'éviter à tout prix que l'autre perde la face, qu'il soit brutalisé par une formulation inadéquate.

L'usage de la parole au Japon laisse une grande part à l'implicite et au non-dit.

Vu de l'extérieur, une discussion semble n'être qu'un échange de longues tirades, ininterrompues sous peine d'impolitesse, à la différence des assauts d'arguments entre Occidentaux.

Puisqu'il est impossible de s'opposer franchement, l'échange d'arguments va emprunter tours et détours pour n'offenser personne, un argument contraire ne sera déposé qu'après le rappel de l'excellence du raisonnement de celui à qui on s'oppose, de ses mérites, de son expérience.

La position opposée ne sera évoquée qu'en passant, pour compléter le propos.

Puisque les objections n'accèdent pas à la surface du discours, elles constituent l'ambiance du groupe.

Néanmoins, il faut signaler que cette tendance lourde de la société japonaise favorise également en temps de crise un écrasement de toute individualité.

Un exemple dramatique en est le comportement belliqueux des Japonais pendant le conflit du Pacifique, puis leur retournement brutal après la capitulation de l'Empereur.

Il a paru immoral aux observateurs de l'époque que ceux qui les avaient combattus avec tant de violence collaborent aussi aisément dès l'annonce officielle de la défaite<sup>19</sup>.

On pourrait parler d'un changement global de paradigme social, rendu possible par la sensibilité générale à l'ambiance. Kenji TOKITSU évoque ce paradigme par une notion familière aux pratiquants

---

<sup>17</sup> Pour cette notion, un auteur incontournable : Kenji TOKITSU, en particulier *Les Katas*, édition DésIris, Méolans-Revel, 2002.

<sup>18</sup> TOKITSU K., op. cit., p. 163.

<sup>19</sup> TOKITSU K., op. cit., pp. 183-184. L'auteur analyse une observation citée par Ruth BÉNÉDICT dans son célèbre *Le Chrysanthème et le sabre*, Picquier-poche, Paris, 1995 (1<sup>ère</sup> éd. 1946), pp. 341-342.

d'arts martiaux, le *kata*. Il s'agit « *d'une structure de l'acte et du rapport à l'autre qui s'inscrit dans un système social stable et hiérarchisé* »<sup>20</sup>.

## Ultimes arguments en faveur de l'étude de ces pensées

Ce qui justifie de l'étude de ces pensées d'ailleurs, c'est leur aspect pragmatique.

En effet, les conceptions présentées ne sont pas issues de la réflexion abstraite de philosophes coupés de la réalité, de l'élaboration d'une métaphysique ou d'un questionnement ontologique, elles sont issues des préoccupations tactiques et stratégiques de l'art de la guerre, de la diplomatie, de la médecine ou de la poésie.

Si la Chine n'a pas connu le développement technique et scientifique de l'Occident, c'est qu'elle n'a pas cherché à généraliser, à conceptualiser, à poser des vérités éternelles.

À la logique binaire, à l'enchaînement des causes et des effets, se substitue la liaison des choses à une finalité globale ET à une multiplicité des contingences.

Nous ne sommes pas conscients du cadre épistémologique dans lequel nous nous mouvons, et la rencontre avec ces pensées radicalement autres nous permet d'en prendre conscience.

Trois apports majeurs peuvent ainsi être proposés à notre attention<sup>21</sup>.

### 1. Un apport heuristique

Il s'agit ici d'envisager le renouvellement des représentations à l'œuvre dans le milieu scientifique. Selon Michel BITBOL, les schémas de pensée aristotéliens seraient moins pertinents pour orienter le travail des chercheurs. Ces schémas structurant la pensée scientifique actuelle résultent d'un compromis entre la crainte de ne rien saisir de la réalité (Héraclite) et la volonté de tout expliquer (Parménide). Le compromis platonico-aristotélien associe donc une essence inaltérée de l'être et les variations qui lui adviennent.

Ce compromis a porté le mouvement de la science occidentale car le primat du logos assurait la permanence d'un noyau sous les variations superficielles, noyau nommable et manipulable. De plus, il faut observer la longue et remarquable efficacité de ce discours instrumentalisant dans l'opération sur la réalité. A contrario, l'hypothèse du flux héraclitéen n'opérait pas, comparé à l'épistémè. Mais cet état de choses change.

En effet, les conceptions chinoises pourraient fournir de nouveaux schémas utiles pour dépasser les apories des sciences naturelles et humaines. Pour exemple, certains physiciens étudiant la physique quantique s'inspirent des conceptions héraclitéennes dans leurs recherches.

Puisque les sciences humaines se sont inspirées du modèle des sciences dites « dures » dans leur volonté de rigueur, peut-être que nous assisterons bientôt à une irruption des modèles chinois dans nos disciplines anthropologiques.

### 2. Un apport réflexif

Plus encore que du manque de schéma nouveau, le milieu scientifique souffre d'une carence d'inquiétude, de réflexivité.

En effet, nous n'abordons jamais ce qui n'est pas de l'ordre du discours : l'indiscuté, la part implicite de notre discours commun.

La Chine est intéressante en ce qu'elle opère une recatégorisation radicale, une « *reconceptualisation dépayssante* »<sup>22</sup>.

Pour exemple, il s'agira d'envisager le transitionnel au détriment de l'ontologie, ou d'envisager l'interaction des facteurs en corrélation réciproque au détriment de la causalité univoque.

---

<sup>20</sup> TOKITSU K., *op. cit.*, p. 201.

<sup>21</sup> Nous reprenons ici, en les résumant, les observations de Michel BITBOL in *Dépayser la pensée*, pp. 144-169.

<sup>22</sup> BITBOL M., *ibid.*, p. 159.

Un exemple de recatégorisation radicale est offert par un modèle qui se fait jour depuis quelques années : *l'émergence*.

Selon ce modèle, bien que le détail de fonctionnement d'un niveau d'organisation soit régi par des lois élémentaires, le niveau supérieur exhibe des comportements inédits, et non réductibles à ces lois. Néanmoins, on observe un certain vague dans la définition de ce concept, ce qui entraîne la difficulté de concilier deux pôles, dont les positions extrêmes sont le réductionnisme (comportements à grande échelle comme épiphénomènes) et l'émergentisme résolu (autonomie des niveaux supérieurs).

Apparemment fragile théoriquement, le concept d'« émergence » trouve un appui dans ce que François JULLIEN expose de la pensée chinoise. Il s'agit d'un « *processus transitionnel dont les niveaux d'organisation successifs sont plutôt des moments métastables en équilibre mutuel que des entités détachées* »<sup>23</sup>.

La pensée chinoise qui n'individualise jamais les aspects apparemment opposés des phénomènes, offre ainsi un cadre permettant de penser les relations entre niveaux comme partie d'un tout, une Gestalt.

### 3. *Un apport méthodologique*

Pour finir donc, selon Michel BITBOL, la pensée chinoise propose des arguments pour critiquer la sacro-sainte objectivité scientifique. Sacro-sainte car entraînant selon lui le « *tabou de la subjectivité* »<sup>24</sup>.

Un des aspects caractéristique de la pensée chinoise est la posture du sage, indifférent au clivage sujet-objet, clivage originaire dans la pensée scientifique occidentale.

Or la construction de l'objectivité se réalise en récusant une part de l'expérience humaine. Elle ne retient qu'un « *résidu structural stable par changement de perspective* »<sup>25</sup>. Ce que HORKHEIMER et ADORNO appelaient le « *sacrifice du moi* »<sup>26</sup>. Ce sacrifice serait nécessaire pour permettre à la communauté scientifique d'échanger, de partager.

Mais la question essentielle est de savoir ce que doivent les contenus des sciences ainsi constituées à cette opération sacrificielle. En effet, certaines apories peuvent provoquer un questionnement mettant en cause les fondements mêmes de la méthodologie.

Dans le domaine des sciences de l'esprit qui ont forgé une « *technologie de l'incarnation* »<sup>27</sup>, la difficulté est que la conscience n'est pas un objet. Or, les spécialistes expérimentent et observent les modifications de l'état neuronal en fonction d'une activité, d'une stimulation ou de l'action d'une molécule. Ils n'expliquent pas l'émergence de la conscience.

---

<sup>23</sup> BITBOL M., *ibid.*, p. 162.

<sup>24</sup> Michel BITBOL reprend ici le titre d'un ouvrage de B. A. WALLACE : *The Taboo of Subjectivity*, Oxford University Press, 2000.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 164.

<sup>26</sup> In *La Dialectique de la raison*, Paris, Gallimard, 1974, pp. 68-69. Cité par Michel Bitbol, *op. cit.*, p. 164.

<sup>27</sup> Michel BITBOL désigne par cette expression « *un ensemble de techniques permettant de modifier ou de prévoir les contenus conscients à partir d'une action sur l'objet cerveau* », in *Physique et philosophie de l'esprit*, Paris, Flammarion, 2000.