

# **AMELIORER LES RELATIONS**

Entre citoyens et autorités locales

**PAR  
LA GESTION DES CONFLITS**

**Première partie  
CONCEPTS ET STRATEGIES**

Par  
FRED FISHER,  
avec la collaboration d'experts de:  
Partners Hungary  
Partner Slovakia  
Partners Romania  
Partners for Democratic Change International  
University of Texas at Arlington  
Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains - CNUEH (Habitat)  
Instituts de formation des pays CEE/SEE.

La Fondation Partners Romania pour le Développement Local (FPRDL) a dirigé l'élaboration du manuel avec le soutien financier de :  
LGI - Programme d'Initiatives pour le Développement Local de l'Open Society Institute  
Du CNUEH (Habitat), Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains dans le cadre du "Programme de Formation au Leadership et à la Gouvernance Locale financé par le Gouvernement des Pays-Bas.

Mise en pages: Paul Popescu

# **TABLE DES MATIERES**

**AVANT-PROPOS**

**PROLOGUE**

**A PROPOS DE CE MANUEL**

**CHAPITRE 1. INTRODUCTION**

**CHAPITRE 2. COMPRENDRE LA NATURE DU CONFLIT**

**CHAPITRE 3. SURVOL DES STRATEGIES DE GESTION DES CONFLITS**

**CHAPITRE 4. L'ART DU DIALOGUE ET AUTRES APTITUDES INTER-RELATIONNELLES  
IMPORTANTES**

**CHAPITRE 5. LA NEGOCIATION - OBTENIR DES RESULTATS SANS L'IMPLICATION  
D'UN TIERS**

**CHAPITRE 6. LA MEDIATION**

**CHAPITRE 7. AUTRES THEMES DE LA GESTION DES CONFLITS**

**CHAPITRE 8. TENDANCES D'AVENIR ET ACTIONS SUGGEREES**

## AVANT PROPOS

La parution de cette série de manuels de formation coïncide avec le lancement par le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) de la Campagne Mondiale sur la Gouvernance Urbaine. Le thème de la « participation » qui reflète la vision et la stratégie de cette campagne, est profondément ancré dans les thèmes et stratégies d'apprentissage que couvrent ces manuels. Bien que ces manuels soient conçus et rédigés pour servir les besoins de développement des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires de base, leurs dirigeants et leurs personnels, le contexte de mise en œuvre de l'apprentissage est exprimé de manière cohérente dans l'esprit et la réalité d'une large collaboration.

Il existe de plus en plus de preuves et une reconnaissance accrue de plusieurs thèmes qui définissent et délimitent le programme de gouvernance urbaine du siècle et du millénaire nouveaux. Le premier, l'inclusivité, implique que les collectivités et les autorités locales qui désirent être à la pointe des changements économiques et sociaux doivent reconnaître l'importance qu'il y a à inclure tout le monde, sans distinction de richesse, de genre, d'âge ou de religion dans le processus d'élaboration des décisions qui touchent à la qualité de leur vie collective.

Le deuxième constat implique une gestion concertée qui traverse le spectre du tissu institutionnel et communautaire. Dans l'idéal, ces fora de gestion participative seront fondés sur la confiance mutuelle, le dialogue ouvert entre tous les acteurs, et sur une large gamme de stratégies pour transformer les bonnes idées et les visions communes en actions concrètes.

Comme cela est décrit dans le prologue, cette série d'outils de mise en œuvre de la formation et de l'information résulte des efforts de collaboration de la Fondation Partners Romania pour le Développement Local, du CNUEH (Habitat) et de l'Open Society Institute. La majeure partie du financement du projet a été fournie par le Programme d'Appui aux Initiatives des Administrations Locales, mis en œuvre par l'Open Society Institute, avec le soutien financier de la CNUEH (Habitat) et du Gouvernement des Pays-Bas. Partners Romania a piloté le projet dans le cadre de son Programme Régional de Renforcement des Capacités de Gouvernance et de Leadership Local en Europe Centrale et Orientale. Les responsabilités comprenaient les tests sur le terrain des manuels de Planification Participative et de Gestion des Conflits et des Différends dans un programme de formation de formateurs impliquant 18 participants en provenance de 13 pays d'Europe Centrale et Orientale ainsi que des membres de la Communauté des Etats Indépendants.

L'initiative de l'édition de cette série de manuels de formation est venue de deux régions différentes du monde. Le Comité de Pilotage du Programme Régional de Renforcement des Capacités pour l'Europe centrale et orientale a identifié la gestion des conflits et la planification participative comme deux des besoins de formation de leur région au cours de leurs délibérations de 1997. En outre, un groupe de diverses ONG, OCB et de dirigeants de collectivités locales de toute l'Afrique sub-saharienne s'est réuni en 1998 et a identifié ces sujets, ainsi que d'autres thèmes traités dans cette série, comme d'importants besoins de formation.

Enfin, je tiens à remercier Fred Fisher, le principal auteur de cette série et la superbe équipe de collaborateurs rédacteurs qu'il a réunie pour confectionner ces matériaux. Il s'agit de : Ana Vasilache, Directrice de Partners Romania, qui a géré le processus à partir de la Roumanie; Kinga Goncz et Dusan Ondrusek, directeurs de Partners Hungary et Slovakia respectivement; David Tees, qui a contribué à beaucoup de publications du CNUEH au fil des ans; les formateurs qui ont participé aux tests de ce manuel sur le terrain et l'équipe de professionnels du CNUEH avec, à leur tête, Tomasz Sudra, qui, par leur expérience et leur expertise, ont considérablement contribué à affiner le produit.

**Anna Kajumulo Tibaijuka**  
**Directrice Exécutive**  
**Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (Habitat)**

## PROLOGUE

Il existe une histoire derrière la conception de ces manuels. Elle mérite qu'on y consacre ensemble quelques moments. Comme indiqué dans l'Avant-propos, ce projet particulier a trouvé ses racines initiales dans deux grandes régions du monde, l'Europe Centrale et Orientale et l'Afrique sub-Saharienne. Mais il y a de nombreuses années que les efforts pour élaborer et diffuser ces manuels de formation à usage facile ont commencé avec l'engagement du Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (Habitat) à fournir des matériels de formation pour les autorités de l'administration locale des pays en voie de développement.

La série de manuels de formation des Elus Locaux du CNUEH, élaborée dans le cadre du Programme de formation au Leadership et à la Gouvernance Locale, fut particulièrement populaire. Il s'agit de 13 manuels conçus pour aider les élus locaux à renforcer leurs connaissances et compétences, pour assurer leur rôle et exercer leurs responsabilités clés de leadership. La série, disponible en plus de quinze langues, est utilisée dans le monde entier non seulement par les autorités élues des administrations locales, mais aussi par les dirigeants des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires de base. Ce fut l'adaptation de cette série à la société civile qui a incité le CNUEH (Habitat) à initier cette série.

Plusieurs facteurs ont concouru au succès de ces outils d'apprentissage. D'abord, ils sont d'un usage facile. L'on pourrait former des formateurs à l'utilisation de ce matériel en moins de deux semaines, la deuxième semaine étant consacrée à la conduite d'ateliers pour les autorités locales du pays hôte, ou de leurs pays d'origine. En second lieu, le CNUEH a encouragé l'adaptation de ces manuels afin qu'ils reflètent les différences linguistiques, culturelles et autres des utilisateurs. Des groupes d'utilisateurs furent encouragés à faire des modifications sur le texte, le modèle de formation et les modes de prestation suggérées pour répondre aux besoins particuliers des collectivités locales. Il est rare qu'une telle liberté explicite d'adapter et de modifier des manuels d'apprentissage soit donnée à des utilisateurs potentiels, pour répondre aux besoins de leurs mandants. Troisièmement, l'orientation de ces manuels axée sur le développement des compétences pratiques a attiré l'attention d'autres auditoires. Les dirigeants de la société civile représentant les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations communautaires de base (OCB) l'ont également trouvé utile et apte à répondre à certains de leurs propres besoins de formation du personnel.

En réponse à l'utilisation par la société civile des manuels de formation des Elus Locaux et à ses fréquentes demandes d'assistance technique, le Programme de Formation au Leadership et la Gouvernance Locale d'Habitat a invité un groupe de dirigeants d'ONG/OCB en provenance de 15 pays d'Afrique sub-Saharienne (du 23 au 28 Novembre 1998) à conseiller Habitat sur leurs besoins de formation. Ils furent rejoints par un certain nombre de responsables d'administrations locales du Kenya, puisque un des thèmes, récurrents dans les ONG et les OCB et relatifs à l'efficacité de l'administration et de la gestion, a trait, spécifiquement, à leurs relations avec les collectivités locales. Les participants à cette séance de travail, réunis à Nakuru, au Kenya sont parvenus à un consensus sur ce qu'ils croient être les besoins de leurs organisations en matière de formation en gestion. Ceux-ci ont été traduits par la suite en plans de conception de programme, détaillés, à examiner dans le cadre de possibilités futures de financement.

Plus d'un an avant l'atelier de Nakuru, le Comité de Pilotage du Programme Régional de Renforcement des Capacités de Leadership et de Gouvernance Locale pour les pays de l'Europe Centrale et Orientale a identifié la planification participative et la gestion des conflits comme étant deux de leurs besoins prioritaires de formation. Alors que les premiers destinataires de ce programme particulier sont les collectivités locales, les besoins en formation qu'ils ont identifiés coïncident avec ceux identifiés par les institutions ONG/OCB qui participaient à l'atelier de stratégie de renforcement des capacités en Afrique sub-Saharienne.

Puisque le CNUEH travaille avec toutes ces institutions, il était logique de combiner les deux efforts. Par conséquent, deux des manuels de cette série sont, en grande partie, financés par l'Initiative de Réforme de l'Administration Locale et du Service Public de l'Open Society Institute avec l'assistance du Gouvernement des Pays-Bas par le biais du CNUEH.

## **Faire marcher la démocratie au niveau local**

La manière dont l'élaboration de ces manuels d'apprentissage s'est déroulée met en lumière plusieurs tendances qui interviennent dans le monde entier. D'abord, les possibilités d'acquérir réellement un statut d'autogestion locale dans le monde entier n'ont jamais été meilleures. Les systèmes autoritaires de gouvernement du sommet vers le bas de par le monde se sont rapidement effondrés après plusieurs décennies de mauvaise gestion et de tromperie. Avec leur chute, sont apparues des possibilités pour les citoyens de rétablir des administrations locales autogérées pour contrôler la destinée de leur espace physique. L'initiative de Partners Romania de renforcer les capacités de gestion locale par le biais de la formation est une reconnaissance de ces changements dans le paysage politique de ces régions. Elle reconnaît également l'importance qu'il y a d'améliorer les relations entre les autorités locales et les organisations communautaires de base (ONG/OCB) et combiner ainsi les efforts pour obtenir des processus d'autogestion locale et des valeurs démocratiques.

Dans d'autres parties du monde où les administrations locales existent souvent sur le papier, mais où les gouvernements centraux contrôlent essentiellement le processus en leur refusant l'accès aux ressources, les citoyens sont devenus réticents, fâchés même. De plus en plus, les citoyens exigent d'avoir une plus grande voix au chapitre et une influence plus forte sur la façon dont fonctionnent leurs communautés. Les gouvernements centraux ont desserré leur emprise sur le processus d'administration, en reconnaissance de leurs échecs à réaliser les promesses et sous la pression croissante à redonner pouvoir et ressources aux administrations locales et à leurs réseaux d'institutions communautaires de base. Les organisations non gouvernementales et les organisations communautaires de base ont été d'efficaces avocats dans les efforts pour restaurer le processus d'autogestion locale dans plusieurs régions du monde. Le présent projet est la reconnaissance de la relation de symbiose qui existe souvent entre les institutions de l'administration locale et les réseaux collectifs des ONG/OCB au niveau communautaire.

## **Le public ciblé**

Il doit être clair à présent que le public ciblé par ces manuels d'apprentissage est divers. Il inclut évidemment la cible initiale, les institutions ONG/OCB, mais aussi les personnes qui ont des rôles de leader et de manager. Une grande partie de ce qui figure dans cette série de manuels peut également répondre aux besoins de formation des élus locaux et des fonctionnaires nommés ainsi que leurs personnels technique et professionnel.

Il existe un public intermédiaire important sur lequel nous voulons focaliser notre attention un moment. Il s'agit du réseau des formateurs qui servent les collectivités locales et les organisations communautaires. Ceux-ci sont : les instituts de formation agréés des collectivités locales, les institutions d'appui sous le couvert d'ONG, les ONG ou OCB locales qui ont comme objectif de partager avec d'autres leurs expériences de renforcement des capacités, les organismes de formation du secteur privé et, bien sûr, les consultants et formateurs indépendants.

Notre message à ce public d'utilisateurs potentiels, c'est qu'il faut être créatif en utilisant ces manuels pour identifier des possibilités d'apprentissage, afin de servir les principaux destinataires dont nous avons parlé plus haut. Bien que l'on considère de tels manuels de formation comme un élément fondamental pour concevoir et conduire des ateliers de formation, son potentiel est encore plus grand. Par exemple, les manuels sur la Planification Participative et la Gestion des Conflits sont conçus pour faciliter les efforts de changement attendu de la communauté. D'autres manuels de cette série peuvent constituer d'efficaces outils pour aider les dirigeants des ONG et OCB à réaliser des programmes de développement organisationnel. Et le consultant/formateur créatif considérera cette série comme un ensemble exhaustif et détaillé d'outils qu'il peut utiliser de diverses façons pour structurer des interventions à différents niveaux de la communauté pour répondre aux besoins des clients.

Enfin, cette série est née du souci des organisations de base et leurs dirigeants de voir leur aptitude à servir la communauté directement liée à leur engagement continu à apprendre. Il est tout aussi important de reconnaître que les ONG, OCB et les collectivités locales ont la responsabilité d'aider également les autres à apprendre. Les livres de gestion regorgent de références d'organismes de formation. Nous invitons tous ceux qui partagent les informations et les idées avancées dans cette série à réfléchir aux possibilités et aux responsabilités qu'ils ont de créer des communautés d'apprentissage. Commencez par créer des occasions d'utiliser ces manuels de formation avec des équipes de gestionnaires, des groupes d'action de quartier, des organisations non gouvernementales novices et des citoyens individuels qui désirent servir plus efficacement leur communauté.

## A PROPOS DE CE MANUEL

L'intention de ce manuel de formation est d'examiner les options qui peuvent aider les individus, les groupes, les organisations, et les collectivités locales à résoudre leurs différends avant qu'ils ne deviennent insolubles et destructeurs. On peut l'employer pour:

Former les autorités administratives locales, les dirigeants des organisations civiques et leurs personnels ainsi que les citoyens intéressés par les fondements des processus de négociation, de médiation et de prise de décision facilitée.

Approfondir les connaissances et compétences de ceux qui travaillent déjà dans ces rôles et qui pensent qu'ils peuvent tirer profit d'une formation supplémentaire.

Tenir des séances d'orientation pour les autorités et les citoyens qui désirent en savoir plus sur les possibilités de gérer les conflits dans leurs organisations et communautés, et

Aider à former des formateurs qui vont initier d'autres aux connaissances et compétences associées aux pratiques de gestion des conflits.

Les possibilités d'emploi de ce manuel d'apprentissage ne sont limitées que par l'imagination de ceux qui décident de s'en servir. Le conflit est inhérent à presque toute société et situation. Quoique l'appartenance à une culture donnée puisse exiger une approche unique ou différente de résolution des conflits qui requiert une modification des idées et outils avancés dans ce manuel, nous vous invitons néanmoins à réfléchir à la façon plus appropriée de les utiliser à bon escient.

Au risque d'être accusé de trop simplifier et de banaliser la complexité de l'apprentissage et de l'application des méthodologies de la gestion des conflits, nous voulons relater une récente expérience d'un des auteurs. Il a visité une école élémentaire rurale et a appris que des garçons et des filles de dix à douze ans étaient formés à travailler comme médiateurs pour aider à résoudre les conflits entre élèves. Lorsque ces élèves médiateurs s'apprêtent à passer leur diplôme pour aller dans une autre école, ils aident à former leurs remplaçants. Bien qu'on ne s'attende pas à ce que ces enfants deviennent d'office des experts en résolution des conflits difficiles sur le terrain de jeu ou dans la communauté, il y a deux messages importants que ce médium révèle. Premièrement, il démontre et exprime le potentiel de résolution des différends par le dialogue et la discussion. De manière plus importante, il permet à ceux qui sont partie au conflit à établir eux-mêmes les normes et valeurs de résolution des conflits en un lieu et à un moment où ils existent. Etablir des normes et des compétences en résolution des conflits au sein des jeunes paraît un raisonnable investissement sur l'avenir.

La Première partie consiste en un examen détaillé d'un certain nombre d'approches reconnues de la gestion des conflits et des différends au sein des collectivités et administrations locales. Le format de cette première partie suggère que vous vous arrêtiez de temps en temps pour réfléchir à ce que vous avez lu et sur la manière dont vous pourriez utiliser les idées et les intuitions que vous en avez tirées pour améliorer la qualité de vie de votre communauté. C'est l'équivalent littéraire de s'arrêter le long de la route pour humer la senteur des fleurs.

La Deuxième partie est conçue pour vous aider à mettre en pratique ces concepts, théories et stratégies. Elle comprend des modules de formation pour vous aider vous et d'autres à apprendre comment gérer ce domaine fascinant avec un peu moins de stress et beaucoup plus de réussite. Elle inclut également des outils que vous pouvez utiliser pour gérer des conflits et des différends dans différents contextes. Par exemple, le conflit ou les différends pourraient être entre individus, ou entre unités de travail au sein d'une organisation, entre administrations locales et organisations communautaires de base, ou entre différents groupes de citoyens. Il semble que les sources de conflit sont infinies. Les types de conflit ou de différend que vous désirez aider à gérer détermineront le ou les outils qu'il faut utiliser. Nous vous invitons donc à être sélectifs.

## **Considérez ceci comme un voyage de découverte**

Nous aimons penser à l'apprentissage comme à un voyage de découverte. Comme tous les voyages, celui-ci va vous emmener vers de nouveaux territoires. De temps en temps, nous vous suggérerons de faire certains détours pour rendre ce Voyage plus productif et agréable, selon votre perspective et vos besoins individuels. Ou alors, vous pouvez décider de sauter une partie du voyage parce que vous y avez été auparavant. Cela nous convient parfaitement. Après tout, nous préférons ne pas avoir de passagers ennuyés à bord.

Pour aider à tirer le meilleur parti de ce voyage de découverte, nous émettrons de temps en temps des Guides de Voyage. Ceux-ci sont destinés à vous alerter de certains enseignements tirés de l'expérience des essais sur le terrain des manuels et en recueillant des conseils auprès de nombreux individus qui ont aidé à la finalisation de ce manuel et d'autres de la série. Nous espérons que vous apprécierez ce voyage de découverte :

**Enfin, last but not least, merci beaucoup à tous les participants qui ont ci-dessous apposé leur signature (cf. édition cartonnée seulement) et assisté au Programme de Formation des Formateurs en Juin 2000, afin de tester les manuels sur le terrain.**

**Fred Fisher**

## **CHAPITRE 1**

# **INTRODUCTION**

Conflit et démocratie  
Les arts de la démocratie  
Importance du conflit pour l'autogestion démocratique  
Gestion des conflits et planification participative  
Négociation et médiation  
Êtes-vous confus?  
Problèmes de pouvoir et de culture  
Points clés  
Notes

Si c'est la première fois que vous rencontrez un Guide de Voyage, et que vous n'êtes pas sûrs de ce que cela signifie, nous vous suggérons de retourner à la page précédente où nous avons tenté de décrire ce cahot métaphorique dans votre voyage de découverte. Voici à présent notre premier Guide de Voyage.

Il est difficile d'essayer de traiter de la gestion des conflits et des différends dans un court manuel de formation. D'abord, il existe beaucoup d'écoles de pensée différentes en matière de **gestion des conflits** et, très rapidement, ces écoles elles-mêmes semblent se scinder en sous-groupes d'écoles de pensée. Nous avons essayé de présenter certaines des approches de la gestion des conflits les plus importantes.

En deuxième lieu, nous avons délibérément employé le terme de *gestion des conflits et des différends*, plutôt que **résolution des conflits** parce que nous pensons que les conflits et les différends sont des aspects importants d'une organisation, d'une communauté et d'une société dynamiques. Ils consistent en ce zeste qui nous aide à dépasser le statu quo et à avancer. Résoudre les conflits et les différends avant qu'ils n'apparaissent pourrait être contre-productif. Les gouvernements et les organisations autoritaires tendent à empêcher ces tendances à faire surface. Malheureusement, les conflits et les différends peuvent également être destructeurs. Cependant, ils peuvent, dans la plupart des situations, être gérés efficacement.

Enfin, ce manuel *n'est pas* conçu pour préparer le lecteur à faire la médiation d'un conflit entre l'équipage d'un avion et une bande de pirates de l'air à 10.000 mètres d'altitude, ou des conflits ethniques à forte charge émotionnelle sur des frontières nationales. Il vaut mieux laisser ces situations aux médiateurs et négociateurs professionnels.

Ces avertissements ayant été faits, la présente publication a trois objectifs: (1) Aider les managers et autres leaders, qui se retrouvent déjà à gérer des situations de conflit, à mieux le faire; (2) Aider le lecteur à mieux comprendre les options disponibles pour gérer les conflits et les différends dans différents contextes; et (3) Aider ceux qui décident de recourir à une aide professionnelle, telle que les services de médiateurs, à être plus sélectifs et informés dans leurs décisions et, par la suite, dans le contrôle de la performance.

Nous espérons que nos postulats sur ce sujet complexe et nos efforts ultérieurs pour les discuter répondront raisonnablement à vos attentes. Sinon, vous désirez peut-être repenser ce voyage de découverte et vous trouver un autre guide.

**LE CONFLIT.** *Il semble être partout Nous le trouvons dans nos vies personnelles au foyer, entre parent et enfant et entre conjoints. Nous le trouvons au travail entre employeur et employé. Il est là entre l'homme et la femme. Nous voyons religion contre religion, nation contre nation. C'est le thème sous-jacent à l'humanité toute entière. Avec la complexité croissance de la vie sur cette planète, l'explosion de la population humaine, la possession d'armes épouvantables qui pourraient déclencher notre annihilation totale, le conflit est devenu la question critique de notre époque.*

## **THOMAS F. CRUMM**

Crumm continue pour dire: *La question n'est pas de savoir s'il y a un conflit dans votre vie ou non. C'est ce que vous faites de ce conflit qui fait la différence.*<sup>1</sup> Ce manuel aidera ceux qui l'utilisent à comprendre plus pleinement ce qu'est le conflit et comment le résoudre plus efficacement. Il est orienté vers un auditoire très spécial, ceux qui désirent construire des communautés plus fortes, plus viables, plus productives. Nous parlons de communautés qui attachent de la valeur à la diversité, pratiquent l'inclusivité dans leur accès aux ressources humaines et autres, et qui nourrissent la culture de la démocratie. Cet auditoire spécial comprend spécifiquement:

- Les élus et les techniciens des collectivités locales, ces personnes à qui l'on a confié la gestion des ressources publiques locales ;
- Le leadership local et les membres d'organisations civiques, non gouvernementales et communautaires de base locales, entre autres
- Les citoyens, qu'ils agissent en tant qu'individus ou équipes autoproclamées qui sont à la recherche de changement au sein de leur communauté, et
- Les gens qui prennent la responsabilité d'aider d'autres à gérer le conflit, des médiateurs professionnels aux facilitations, des organisations civiques et des associations de quartier aux administrateurs publics et autorités élues prévenantes.

**Note:** De temps en temps, nous vous demanderons de vous arrêter de lire un moment pour accomplir deux tâches brèves : (1) réfléchir à ce que vous venez de lire et (2) noter par écrit quelques idées sur la façon dont cela se rapporte à votre propre expérience. Nous appelons ceci des culs-de-sac de réflexion, des endroits où vous pouvez vous ranger, vous arrêter un moment et réfléchir à la partie du voyage que vous venez juste d'accomplir. En voici le premier.

### **Moment de réflexion**

**Le conflit a mauvaise réputation. Arrêtez-vous un instant et pensez à vos propres sentiments à propos des conflits. Lorsque vous voyez le mot CONFLIT ou que vous l'entendez prononcer, qu'est-ce qui vous vient immédiatement à l'esprit ? Notez dans l'espace ci-dessous quelques mots qui décrivent vos pensées et sentiments.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Vos réactions au mot « conflit » sont probablement comme celles de la plupart des individus - mitigées. Nous savons le conflit inévitable, naturel et même important en tant qu'agent de changement. Mais il peut blesser, affecter les relations, nous rendre angoissés et finir dans des situations gagnant-perdant. Gagnant-perdant: c'est ce qui se passe lorsque les conflits sont aux tribunaux, le processus juridique de règlement des disputes. Quelqu'un gagne, quelqu'un perd. Il n'existe qu'une seule chose de pire que de perdre dans un conflit, c'est de gagner. Les gagnants doivent garder un œil par dessus leur épaule et s'attendre à une riposte. "Ne vous fâchez pas, restez égal". C'est ce que nous conseillons aux perdants de faire.

Nous faisons souvent un effort pour éviter le conflit direct. Nous confinons des gens de religions, origines ethniques, couleur, statut économique différents dans des enclaves de sorte qu'ils ne soient pas confrontés les uns aux autres. Si nous sommes des managers, nous embauchons des gens qui "ne font pas de vagues". Nous sommes polis envers nos patrons lorsqu'ils rejettent une bonne idée, puis nous allons à la maison et nous nous défoulons de nos frustrations sur la famille. Bien, vous voyez le tableau.

Le conflit a également une bonne réputation. Il favorise le changement. C'est ce qui nous aide à relever de nouveaux défis, créer de nouvelles idées et forger de nouvelles relations. Le conflit est naturel, il n'est ni positif ni négatif. Ce n'est qu'un concours à gagner ou à perdre, quand on veut bien le voir ainsi. Notre monde naturel est constitué et moulé par le conflit, par des montées d'énergie qui forment nos montagnes, créent nos plages et peignent nos cieux. Le conflit est un don d'énergie à partir duquel nous créons de nouvelles possibilités, de nouveaux commencements. Le conflit porte rarement sur le fait d'avoir tort ou raison. Il porte sur la reconnaissance et l'appréciation des différences. L'art de la démocratie, c'est le conflit en action

### **Conflit et démocratie**

Francis Lappe et Paul DuBois sont allés dans la campagne américaine à la recherche d'expressions quotidiennes de la démocratie en action. Ils ont découvert une société, selon leurs propres termes, « au seuil d'une percée cruciale au vu de la façon dont les gens du commun contribuent à la résolution de problèmes publics.<sup>2</sup> Ils ont trouvé des citoyens qui assument le pouvoir et redéfinissent ce qui marche. Ils ont également appris que de nombreuses communautés ne savaient pas comment se réunir pour régler des problèmes. Il est à espérer que le manuel d'accompagnement, *Améliorer les Relations par la Planification Participative*, répondra à cette question dans d'autres parties du monde où c'est également un défi.

Ils ont également découvert le conflit. Il y avait ceux qui pensaient que la vie publique, l'engagement actif dans et avec la communauté, signifie confrontation. D'autres disaient que la vie publique est l'arène pour découvrir et rencontrer les différends, pour acquérir de nouvelles intuitions sur nous-mêmes et de nouvelles perspectives pour régler les problèmes. La gouvernance démocratique, lorsqu'elle fonctionne bien, favorise et légitime la concurrence et la confrontation civile. La démocratie consiste à faire les choix tendant à définir qui nous sommes en tant que peuple ou société et où nous voulons aller. Avec ce processus arrive la confrontation des idées, des valeurs, et même des visions de ce que l'avenir doit apporter.

A partir des trois années qu'ils ont passées à sonder la signification de la démocratie en Amérique, Lappe et DuBois ont défini ce qu'ils ont vu se passer dans la vie publique (l'engagement des citoyens, des associations civiques et des institutions publiques) comme l'application de nouvelles compétences pour la prise de décisions et la résolution des problèmes. Ils ont surnommé ces compétences *les Dix Arts de la Démocratie*. Cinq d'entre eux ont une application directe à ce que nous discuterons dans ce manuel: la gestion réussie des conflits. Conflit et démocratie sont inséparables. Ensemble, ils créent la force d'énergie qui impulse l'autogestion et le changement productif. Nous voulons revenir à ces cinq "arts" dans un instant pour examiner plus amplement leur importance en tant que compétences pour gérer le conflit et préserver la démocratie. Mais examinons d'abord conflit et démocratie à partir de la perspective des pays en transition et des sociétés transformationnelles. Incidemment, ceci nous inclut presque tous.

Raymond Shonholtz, le Fondateur et Président de Partners for Democratic Change, a apporté aux anciens pays communistes d'Europe centrale et orientale de nouvelles idées et compétences pour utiliser le conflit afin de forger des principes et valeurs démocratiques.

*La démocratie légitime les conflits qui sont exprimés et résolus de manière pacifique. Avec l'émergence de l'idéologie démocratique, l'expression du conflit est devenue idéologiquement acceptable au sein des démocraties en transition. Dans la société démocratique, le conflit a le potentiel d'amener à la conscience le besoin d'adopter de nouvelles règles normatives pour le fonctionnement de la société, non seulement à la conscience des parties en litige, mais à celle de la société toute entière... Contrairement à la peur du conflit qu'engendrent les vieux régimes, beaucoup de citoyens et dirigeants, en particulier les activistes des groupes minoritaires, les tribuns des médias indépendants et les dirigeants des organismes non gouvernementaux comprennent la démocratie comme étant l'établissement de règles normatives pour utiliser le conflit et effectuer un changement ordonné.<sup>3</sup>*

L'interrelation entre la démocratie en tant que style de vie politique et le conflit en tant que véhicule transformationnel constructif pour amener le changement dans les démocraties en transition d'Europe centrale et orientale a constitué le fondement d'une grande partie du travail et des contributions du réseau Partners. Le point focal a consisté à fournir aux ONG et autorités gouvernementales une appréciation du conflit en tant que valeur de la société démocratique, les formes structurelles nécessaires pour gérer le conflit et le changement, ainsi que les compétences qu'impliquent les négociations en coopération et la résolution des problèmes. La plupart des sujets traités dans ce manuel puisera dans l'expérience de Partners et d'organisations similaires dans leurs efforts pour gérer le conflit de façon constructive dans de nombreux contextes de société.

## Les arts de la démocratie

Nous avons dit plus tôt que nous reviendrions pour un instant aux Arts de la Démocratie, tels que décrits par Lappe et DuBois. Ces arts, ou compétences appliquées aident à forger le lien inévitable et productif entre démocratie et conflit. Cinq d'entre eux se rapportent à la présente discussion.

- **L'écoute active.** Cette compétence est centrale à la gestion des conflits et des différends. Sans la volonté et l'aptitude de toutes les parties à un conflit ou différend de s'écouter activement les unes les autres, il existe peu d'espoir de trouver un terrain commun pour leur résolution
- **Le conflit créatif.** La confrontation constructive, honnête qui honore la diversité et crée des environnements où les différends peuvent s'exprimer amène le conflit à la surface et se focalise sur les solutions.
- **La médiation.** En termes clairs, la médiation consiste en un auditeur neutre qui joue un rôle de

facilitation. Ou encore, comme le décrit Edward de Bono, il s'agit du processus utilisant une tierce partie "pour convertir un combat à deux dimensions en une exploration à trois dimensions conduisant à un résultat ».<sup>4</sup> La médiation est une chose qu'on apprend et nous reviendrons plus tard en profondeur sur le processus et ses subtilités.

- **La négociation.** C'est la résolution de problèmes qui répond à certains besoins clés de chaque partie. Chaque jour de notre existence, nous nous engageons tous dans la négociation. Certains y sont meilleurs que d'autres. La démocratie fournit un terrain de jeu égal pour ceux qui veulent négocier à partir d'une perspective de principes. Nous y reviendrons plus longuement ultérieurement.
- **Le dialogue public.** Le dialogue public consiste à s'engager dans des discussions publiques dans lesquelles les différends sont évalués, sur des questions qui nous affectent tous. Ces "discussions publiques " sont souvent rendues plus productives en utilisant des facilitateurs neutres.<sup>5</sup>

## **Importance du conflit pour l'autogestion démocratique**

Notre discussion de la gestion des conflits va se tenir dans le contexte des administrations et collectivités locales qui travaillent plus efficacement ensemble. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles le conflit est important pour le processus démocratique.

- Le conflit signifie que les intérêts des divers acteurs sont représentés à la table de prise de décisions.
- Le conflit aide à mettre au jour de nouvelles perspectives et à confronter des points de vue émis avec une certaine étroitesse d'esprit. Le conflit peut nous aider à voir les conséquences de nos vues à travers le regard de ceux qui ne sont pas d'accord.
- Le conflit peut nous aider à mieux comprendre les manières dont nous définissons les problèmes et les conséquences des solutions que nous proposons.
- Le conflit engendre de nouvelles alternatives et d'autres options.
- Le conflit constitue un renforcement des capacités de leadership de la communauté.
- Le conflit met l'accent sur les questions qui doivent être réglées dans nos efforts pour bâtir des communautés plus durables et plus viables.

Le défi consiste à avoir un profond niveau de compréhension et de compétences dans la communauté pour s'assurer que le conflit peut être géré avec équité et justice comme manière habituelle de faire les choses.

## **Gestion des conflits et planification participative**

Ce manuel et celui qui va avec sur la planification participative couvrent en partie le même domaine. Tous deux ont pour souci une meilleure communication, de meilleures décisions, et, dans beaucoup de cas, le recours à un spécialiste externe pour aider à améliorer les processus de prise de décision et de résolution des problèmes. Quoique les frontières deviennent floues et les rôles de plus en plus confus, il existe certaines différences.

La première différence, ce sont les événements catalyseurs. La planification participative trouve ses racines dans le besoin d'accroître la participation publique à l'administration. La participation a été, et est encore définie dans certaines collectivités locales, comme une meilleure communication entre les autorités élues et les techniciens nommés, et les citoyens. Elle englobait les moyens de passer des informations au public et de recueillir les idées des citoyens dans le processus d'administration. Le flux d'informations en provenance de la collectivité locale en direction des citoyens a été aidé par des tactiques comme l'information publique, les réunions publiques, les lettres d'information et le recours aux médias ainsi qu'à la politique de la porte ouverte. Les citoyens sont devenus engagés à communiquer avec leurs administrations locales à travers des séances publiques, des sondages d'opinion auprès des citoyens, des groupes et comités consultatifs, des groupes focaux, et le recours aux médiateurs communautaires ou centres de plaintes.

Ces assemblages de procédés de communication fondamentalement à sens unique sont importants, mais ils mènent rarement à des changements significatifs dans la manière dont les collectivités locales fonctionnent. Ils n'encouragent pas non plus la confrontation. Il s'agit simplement de manières courtoises de se tenir informés les uns les autres. Quelque part, à mi-chemin entre les monologues polis prétendant être des dialogues et la confrontation, il

y a des efforts pour collaborer. Ces efforts couvrent toute la gamme depuis les conseils et commissions consultatifs (qui s'occupent de questions spécifiques) jusqu'aux associations de quartier où le centre d'intérêt est plus largement défini en termes de qualité de vie dans leur microcosme communautaire. Ces mécanismes participatifs publics commencent à distribuer le pouvoir de prise de décision au-delà des murs de la collectivité locale.

Ce processus de planification participative confère au dialogue public la puissance de l'autorité. Habituellement, ces efforts de planification sont plus ciblés, représentent des intérêts divers, ont des mandats officiels pour aboutir à des recommandations et emploient des spécialistes externes pour prêter assistance au groupe de planification afin qu'il prenne des décisions judicieuses et raisonnées. Les spécialistes externes sont appelés de plusieurs noms qui parfois sont discourtois, mais la plupart du temps, nous nous référons à eux comme des facilitateurs. Si le taux de leurs honoraires quotidiens dépasse ceux du maire, nous les appelons des consultants. Les facilitateurs apportent au débat les compétences et l'expérience dans les processus de groupes telles que la constitution d'équipes, la résolution des problèmes en collaboration, la construction de consensus et le rôle de brise-glace.

La planification participative peut également impliquer le conflit et les facilitateurs compétents pour ce qui est des processus de groupes, de la dynamique interpersonnelle et inter-groupes, et des méthodologies de développement organisationnel sont habituellement, du fait de leur profession, des adeptes de la gestion de situations de conflit. Une école de pensée et d'application de la résolution des conflits trouve ses racines dans la gestion et le développement organisationnel, partageant ainsi les mêmes compétences et valeurs que nous trouvons appliquées dans la planification participative. Nous discuterons plus tard de cette contribution à la gestion des conflits lorsque nous examinerons des approches spécifiques. Avant de le faire, poursuivons notre discussion des similitudes et des différences entre la planification participative et les approches communément utilisées pour gérer le conflit.

## **La négociation et la médiation**

Il existe deux rôles et disciplines qui définissent le territoire de la gestion des conflits plus que les autres. Ce sont la médiation et la négociation. Au sein de chacune de ces approches de la gestion des conflits, nous découvrons une gamme toujours plus large de vues et de recommandations sur la manière dont elles doivent être pratiquées. Puisque nous discuterons de chacune d'elles plus en détail ultérieurement, nous voulons simplement les mentionner brièvement à ce stade de la discussion.

Les médiateurs sont là pour aider à résoudre les conflits. Typiquement, on les fait venir dans des situations où les parties impliquées campent sur leurs positions et se retrouvent incapables de faire des progrès vers des décisions qu'ils peuvent accepter et vivre avec. Les médiateurs s'appuient sur des échanges face à face, bien qu'ils soient connus pour s'engager dans la " diplomatie de la navette " lorsqu'il est difficile d'obtenir des principaux acteurs qu'ils s'assentent à la même table. Beaucoup de médiateurs suivent une méthodologie plus normative en appliquant leurs techniques de résolution des conflits, alors que les facilitateurs de planification prennent leurs repères à partir d'un corpus théorique et pratique plus éclectique. Ce commentaire va sans doute choquer ceux qui sont associés aux écoles de pensée émergentes sur la médiation, mais l'observation reste valable. La plupart des médiateurs à base communautaire qui représentent le groupe central de gestionnaires de conflit auxquels nous nous adressons, suivent une méthodologie largement normative dans leurs pratiques.

Alors que la neutralité a été l'une des valeurs centrales définissant le processus de médiation, cette valeur a été remise en cause au cours des dernières années. Nous reviendrons sur ce dilemme émergent plus tard, quand nous discuterons de la médiation plus en profondeur. Malgré les récentes réserves, l'une des forces constantes de la médiation, a été sa déclaration de neutralité dans le traitement des adversaires en conflit. Les négociateurs, d'autre part, sont habituellement clairs sur le fait de représenter leurs clients puisqu'ils sont normalement engagés pour représenter une partie ou une autre dans le processus. Cependant, vous verrez des références à des négociateurs qui mettent ensemble les parties sans en représenter aucune.

On attend du médiateur qu'il aide à résoudre le conflit en préservant autant que possible les intérêts de tous ceux qui sont impliqués dans le processus de médiation. Dans ce sens, c'est le client qui est le conflit. Facilitateurs et négociateurs se préoccupent moins de neutralités (ou de neutralité) et sont susceptibles de déclarer leurs allégeances si les parties impliquées ne les déja. Ils peuvent être, à l'occasion, les avocats d'une cause, d'une position ou d'un camp. Ou bien en tant que tierce partie intervenante, ils peuvent être engagés par une personne ou une organisation qui détient un intérêt et, par conséquent, se soucie des enjeux du résultat.

## ETES-VOUS CONFUS ?

Si c'est le cas, c'est tout à fait compréhensible à ce point de la discussion. Même les experts ont du mal à tracer des lignes claires entre ces outils et disciplines ; En réalité, nous pratiquons tous une forme ou une autre de ces rôles de facilitateurs, médiateurs et négociateurs chaque jour de notre vie, à moins d'être de ceux qui vivent sur quelque île désertée ou sommet montagneux.

Voyons si nous pouvons résumer en quelques mots l'essentiel de ces différents rôles tels qu'ils sont définis par ceux qui agissent dans la gestion de conflits impliquant un tiers. Evidemment, nous reconnaissons que toute généralisation faite sur ces professions, y compris celle-ci, pourrait un jour être remise en cause par quelqu'un..

- Les avocats de la participation publique voient leur rôle principal comme consistant à prévenir le conflit de la communauté par le biais de la prise de décision élargie et du partage du pouvoir. On les fait parfois venir pour résoudre un conflit, mais ils préfèrent être proactifs.
- Traditionnellement, les médiateurs et les techniques de médiation ont été employés là où le conflit existe déjà. Leurs clients sont déjà figés sur leurs positions et ont voulu de l'aide pour résoudre leurs différends. Ils reconnaissent l'importance de l'intervention d'une tierce partie pour éviter d'être forcés de s'adresser au système judiciaire où l'influence directe sur le processus et le résultat n'est plus à leur portée.
- On attend des négociateurs qu'ils obtiennent la meilleure affaire pour leurs clients, avec le minimum d'efforts contrairement dans l'immédiat et le long terme . On les fait venir pour résoudre les différends et minimiser les futurs conflits

## QUESTIONS DE POUVOIR ET DE CULTURE

Il existe deux questions qui font de la rédaction de ce manuel une chose à la fois motivante et difficile. La première c'est le facteur diversité des sources de pouvoir et la manière dont ce pouvoir est utilisé dans les situations de conflit. Tandis que l'on décrit le pouvoir comme la capacité de faire bon usage de quelque chose, cette définition paraît trop simple pour prendre en compte l'incroyable arsenal de variables interactives qui sont potentiellement disponibles dans la plupart des confrontations. Mary Cavanaugh, qui a mené une étude détaillée des tendances du pouvoir tels qu'exprimée dans la littérature au cours des siècles, traite du pouvoir à partir de cinq perspectives différentes :

- 1) en tant que caractéristique de l'individu, fondée sur la motivation, sur l'individu comme catalyseur de changement,
- 2) en tant que phénomène inter-personnel, c'est-à-dire l'aptitude d'une personne à faire réagir quelqu'un d'autre ;
- 3) en tant que marchandise, quelque chose qui s'acquiert et se dépense en fonction des marchés, des coûts et des aléas ;
- 4) comme quelque chose de temporel qui met le pouvoir en équation de cause à effet ; et,
- 5) en tant que question philosophique, soulevant des questions de moralité, de valeur et de relation entre pouvoir et responsabilité.

## MOMENT DE REFLEXION

Bien qu'il existe plusieurs autres façons d'harmoniser nos points de vue sur le pouvoir, fermez les yeux et imaginez un conflit simple que vous avez vécu récemment. Réfléchissez au pouvoir de la motivation de chaque

partie à résoudre le conflit ou à le faire perdurer et à la dynamique des différentes interactions interpersonnelles et à la façon dont elles influent sur le résultat. Par exemple, chez vous à un rang ou une position subordonnée ou supérieur à celle de la personne avec qui vous êtes en conflit. Qu'en est-il des influences monétaires, émotionnelles ou autres ? Contribueront-elles à faire perdurer ou à résoudre le conflit ? Quelles valeurs sont en jeu dans la recherche de solution ? Et si on se résignait face au conflit ? Cette stratégie peut parfois être très "puissante"

La question des différences de "pouvoir" dans la médiation des litiges et des conflits entre individus, organisations ou groupes communautaires est devenue une question majeure chez ceux qui font des médiations, ainsi que chez ceux qui font des recherches et qui écrivent sur la médiation. Dans les premiers temps où la médiation est devenue le processus de choix chez ceux qui prônaient des stratégies alternatives de résolution des litiges, la neutralité était largement perçue comme une des valeurs et normes qui la définissent. De plus en plus, cet insigne d'honneur a été remis en cause. L'emploi "efficace" des différences de pouvoirs variés par les parties en litige, est au coeur de cette controverse. Mais nous parlerons plus largement de cette question ultérieurement.

L'autre question majeure qui rend si difficile la rédaction d'un manuel sur " comment faire " en matière de gestion de conflit, c'est **la culture, cet ensemble de valeurs, normes, hypothèses et conduites qui définissent qui nous sommes maintenant et apportent à nos vies dignité, orientation et sentiment d'appartenance**. Si nous supposons que ce manuel traverse les frontières nationales et régionales, nous pouvons également supposer que presque tout ce que nous disons, sur la façon de gérer les conflits sera inapproprié quelque part.

Ce dilemme nous laisse plusieurs choix. Certains sont moins mauvais que d'autres en termes d'utilité. Par exemple, nous pourrions être très généreux, académiques et abstraits, une définition qui va sans doute susciter des controverses dans certains milieux. On aurait probablement une lecture de qualité, utile, mais pas forcément intéressante. Ou bien, nous pourrions apporter des réserves à tout ce que nous disons, avec des « oui, mais... », « d'autre part... », « cependant... », ce qui nous couvrirait et serait une sorte de confession.

Nous avons choisi de prendre quelques risques et de parler d'un certain nombre de stratégies et d'outils pour gérer les conflits qui pourraient vous être utiles, vous qui envisagez d'améliorer votre palmarès en résolution des litiges ou de devenir plus habiles à éviter les litiges par anticipation. Ce faisant, nous reconnaissons également que certains de ces outils et stratégies seront inappropriés dans certaines sociétés et contextes culturels. Dans ces situations, nous vous suggérons d'accepter nos excuses et soit d'ignorer les indiscretions, soit d'envisager quelque chose que vous pouvez utiliser pour gérer le conflit dans votre propre arrière-cour. Vous verrez de plus amples références et discussions sur ces questions, au fur à mesure que nous travaillerons sur les différentes alternatives, donc, avançons.

*Vous trouverez toujours quelques Esquimaux prêts à instruire  
les Congolais sur la manière de s'accommoder des vagues de chaleur*  
STANISLAUS LEC

## POINTS-CLES

- La question n'est pas de savoir s'il existe un conflit dans notre vie. C'est ce que vous faites de ce conflit qui fait la différence.
- Le conflit peut être destructeur, constructif ou instructif. Ce que nous en faisons est souvent une question de choix.
- Le conflit et les différends sont des fonctions intégrantes du processus démocratique. La démocratie est un véhicule qui permet de rendre visible les conflits et les différends et de les résoudre à travers les moyens convenus et établis du dialogue et l'action publics.
- Quatre outils qui aident les institutions et les communautés démocratiques à gérer leurs conflits et différends de manière efficace sont l'écoute active, le dialogue constructif et honnête, la médiation et la négociation.
- La planification participative en est un autre. Nous avons consacré tout un manuel à ce processus et espérons ainsi que vous saurez l'utiliser dans vos efforts pour gérer les conflits et différends.
- Le pouvoir et la culture sont des facteurs importants à prendre en compte dans tout effort pour gérer les conflits ou les différends. Savoir les utiliser à bon escient constitue un premier pas dans votre recherche de solutions mutuellement avantageuses pour les parties en conflit.

## NOTES

- 1 Crum, Thomas F., **The Magic of Conflict** (New York: Simon and Schuster, 1987),p.29
- 2 Lappe, Frances Moore and Paul Martin Dubois, **The Quickening of America** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), P.1.
- 3 Shonholtz, Raymond, “**Conflict Management Training: A Transformative Vehicle for Transitional Societies**” in "International Negotiation 2", (1998) p. 3.
- 4 De Bono, Edward, **Conflicts - A Better Way to Resolve Them** (London: Penguin Books, 1986), p. 4.
- 5 Lappe and DuBois, op. cit., pp. 237-86.
- 6 Mary S. Cavanaugh, "**A Typology of Social Power**", in A. Kakababse and C. Parker, *Power, Politics and Organizations: A Behavioral Science View* (New York: John Wiley and Sons, 1984)

## CHAPITRE 2

# COMPRENDRE LA NATURE DU CONFLIT

*C'est rarement la faute de l'une, lorsque deux personnes se disputent.*  
- PROVERBE SUEDOIS

Les perceptions  
Les facteurs qui influent sur les perceptions  
Que faire ?  
Qu'est-ce qui cause le conflit ?  
La dynamique du conflit  
Analyser le conflit  
La route d'Abilène  
Points clés  
Notes

## Définition

Il pourrait être utile de « définir le territoire » en donnant quelques définitions du conflit, puisque les experts dans ce domaine ont des perceptions différentes. A ce propos, nous en reviendrons aux perceptions dans un instant. Ce sont également des facteurs-clés dans le conflit.

D'abord, le point de vue de Slaikeu et Hasson: "Le problème, ce n'est pas le conflit en lui-même, c'est le conflit non résolu . " Ces auteurs poursuivent pour dire : " Le conflit est une dynamique intégrante de la croissance et du développement des organisations et des êtres vivants. Il intervient lorsque les idées, les intérêts ou la conduite de deux ou plusieurs individus ou groupes, s'opposent".

Avec John Crawley, c'est une autre perspective : "Le conflit, c'est la manifestation de différences qui agissent les unes contre les autres".

Peter Block dit : "Le conflit est la conséquence des différences qui existent et ont besoin d'être gérées... Le conflit est inévitable, neutre, ou positif s'il porte sur le problème plutôt que sur la personne, et une source d'énergie... Le conflit est le résultat des différences, et non leur cause."

Rensis et Jane Gilbert Likert, qui ont été les premiers à traiter de la nécessité et des possibilités de gérer les conflits, en ont une perception intéressante : "Le conflit est l'effort actif pour parvenir à un résultat avantageux pour soit, résultat qui, s'il est atteint, empêche les autres d'atteindre leur propre résultat, produisant ainsi de l'hostilité ". Les Likert continuent pour faire la différence entre deux genres de conflits, le réel, enraciné dans la substance même des choses, et l'affectif, dérivé des aspects émotionnels, affectifs des relations interpersonnelles ".4

Et enfin, Hocker and Wilmot définissent le conflit comme "une lutte exprimée entre au moins deux parties interdépendantes qui ont des divergences de vues quant aux objectifs visés, aux rares ressources à partager, dont l'une interfère dans le choix de l'autre pour accomplir son dessein ».

Nous pouvons y ajouter beaucoup d'autres définitions, élargissant ainsi le champ de réflexion sur le conflit. Vous pouvez déjà voir comment les perceptions individuelles du conflit colorent la manière dont les auteurs individuels le définissent. Le conflit est " une lutte exprimée " pour les uns, et une source d'énergie " pour d'autres. Les Likert parlent de résultats bloqués ou empêchés, comme source du conflit. Crawley voit le conflit comme résultant de la manifestation de différences.

### Moment de réflexion

**Sont-ils en train de chicaner sur les relations de cause à effet ou quoi? Comment acceptez-vous le point de vue selon lequel ce n'est pas le conflit le problème, seul le conflit non résolu l'est ? Notez par écrit votre propre définition du conflit avant de continuer.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Comparez votre définition avec celles qui sont énoncées ci-dessus. Similitudes et différences ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Le conflit implique des relations d'interdépendance entre ceux qui ont des différends. Alors qu'il est théoriquement possible d'être "en conflit" à propos d'une relation, si l'autre personne ou partie ne pense pas qu'il y a conflit, celui-ci n'existe probablement pas. Dans tous les conflits auxquels nous sommes confrontés, ceux que nous générons nous-mêmes, sans l'aide d'autrui, peuvent être les plus difficiles à gérer.

Au-delà des conflits intérieurs que nous vivons tous de temps en temps, nous réalisons bientôt, que les conflits interviennent à tous les niveaux de la société :

- entre individus;
- au sein des familles ;
- entre groupes organisés comme les travailleurs et l'encadrement;
- entre pays, religions, et idéologies politiques; et
- au sein des communautés.

Ils résultent de:

- objectifs incompatibles,
- mauvaises informations, manque d'informations, et même de la manière dont nous interprétons l'information,
- différences de valeurs, depuis le style de vie et la religion jusqu'aux idéologies politiques et autres,
- principes que nous croyons justes et devant être promus,
- la distribution réellement ou apparemment inéquitable de toutes sortes de ressources,
- du besoin de "sauver la face ",
- du pouvoir, de l'autorité et de l'influence dont on use et abuse,
- l'interférence dans la réalisation de ce que nous avons le sentiment d'être nôtre de droit, ou de ce que nous voulons d'autrui, lorsque ce n'est à nous de droit,
- et de beaucoup, beaucoup d'autres sources.

Vous pouvez sans doute, sur la base de votre expérience, ajouter quelques situations qui ont produit des conflits.

Le conflit n'est pas toujours justifié ni fondé sur des préoccupations importantes. Des guerres ont commencé à partir d'affaires d'Etat mineures, ou de ce que d'autres voient comme une conduite inappropriée. Les conflits peuvent s'enraciner dans des différences de valeurs, de normes de conduite, de distribution de biens réels, même de caprices. Enfin, le conflit a toujours trouvé un terrain fertile et des partenaires bien disposés dans les relations de pouvoir inéquitables, les différences culturelles et les perceptions que nous intériorisons sur les autres et le monde qui nous entoure. Les perceptions font partie des instigateurs de conflit les plus influents, mais ce sont ceux dont on parle le moins. Consacrions quelques instants à explorer la signification et l'importance des perceptions.

## Les perceptions

Il a été dit que les *perceptions* forment quatre-vingt-dix neuf pour cent de la *réalité*. Bon, peut-être un peu moins. Mais puisque les perceptions sont si importantes, c'est un bon endroit pour commencer lorsqu'on entreprend le défi de gérer le conflit. Si nous pensons qu'une chose est réelle, elle l'est, au moins jusqu'à ce qu'on la perçoive autrement. Jusqu'à ce qu'il en soit ainsi, nous agissons sur la base de nos perceptions originales.

Le défi est double ou multiple, selon le nombre d'individus impliqués dans le conflit. Il est nécessaire de comprendre ce que les parties pensent et ce qui se cache derrière la manière dont elles pensent afin d'être efficace à les aider à résoudre le conflit. Si vous utilisez l'approche de la négociation et que le négociateur, c'est vous, vous devez alors également essayer de comprendre vos propres perceptions de ce qui cause le conflit. Ceci ne veut pas seulement dire vous mettre à la place de l'autre, mais aussi de passer un bon moment devant le miroir.

Fisher et Ury dans *Getting to Yes*, leur ouvrage bien connu sur la résolution des différends par la négociation, disent:

*Comprendre la pensée des autres n'est pas simplement une activité utile qui vous aidera à résoudre votre problème. En fait, c'est leur pensée, le problème. Les différends se définissent par la différence entre notre pensée et la leur...en fin de compte. Le conflit ne réside pas dans la réalité en tant que telle, mais dans la tête des gens. La vérité est simplement un argument de plus, peut-être un bon argument, peut-être pas pour traiter le différend. Le différend en lui-même existe parce qu'il existe dans leur pensée.*

Ces auteurs disent que les peurs, par exemple, même si elles sont mal fondées, sont de vraies peurs, les espoirs, même s'ils sont réalistes, peuvent finir par le divorce ou la guerre. Les faits, même s'ils sont établis, peuvent ne rien faire pour résoudre un problème. Oui, les perceptions sont la réalité que nous voyons et souvent, à partir de laquelle nous agissons. Si nous décidons de commencer ailleurs dans la gestion du conflit, ces perceptions, pour étranges qu'elles puissent nous paraître, reviendront nous hanter.

Le conflit ethnique peut être un défi particulièrement difficile. Comme nous le rappelle Glen Fisher, "le conflit ethnique surgit de situations où il n'existera probablement pas d'accord sur ce qui est intrinsèquement rationnel et raisonnable. Les perceptions et le raisonnement ne se conforment pas à des normes uniformes... donc, expliquer les perceptions, en particulier celles spécifiques aux ethnies, constitue une bonne partie de l'art de diagnostiquer le conflit ethnique ". En tant que "gestionnaires" de conflits, nous ne sommes pas seulement confrontés à nos propres valeurs ethniques, mais aussi au besoin d'interpréter le conflit ethnique selon la réalité culturelle particulière des parties en conflit. En d'autres termes, comment perçoivent-ils leur monde selon la réalité culturelle des parties en conflit ? Nous reviendrons plus tard sur la question du conflit ethnique parce qu'elle est extrêmement complexe et importante pour la vie communautaire et les responsabilités des collectivités locales.

## **Les facteurs qui influent sur les perceptions**

Il existe de nombreux facteurs qui influent sur nos perceptions du monde qui nous entoure. Examinons-en quatre :

**1. Nous avons tendance à voir les choses à travers le filtre de notre propre vécu.** Un exercice communément utilisé dans les programmes de formation en communication, en développement interpersonnel ou, en l'occurrence, la gestion des conflits, consiste à demander aux participants de décrire ce qu'ils voient sur une photo. Sur la base de leurs expériences passées, chacun des participants voit de façon tout à fait différente. Par exemple, la photo peut être celle d'une plage. Une personne peut voir les bons souvenirs de vacances au bord de la mer, un autre se souvient d'avoir vu son meilleur ami se noyer dans une méchante barre. Leurs perceptions de la scène seront colorées par leurs expériences individuelles.

Chacun de nous est porteur d'un magasin d'images, de sons, d'odeurs et d'impressions tactiles qui orientent notre pensée et modèlent nos perceptions lorsque nous sommes confrontés à une nouvelle situation. Ces perceptions sensorielles sont liées aux expériences passées avec des gens, des lieux, des espaces, des formes, des lumières et des ombres. Toutes sont prêtes à activer nos filtres, influant ainsi sur ce que nous voyons, sentons, entendons et vivons à un moment donné.

Un des auteurs a vécu, en tant qu'enfant, une expérience qui était à la fois visuelle et olfactive. C'était une scène ayant trait à la pauvreté et la saleté. Quoique les deux ne soient pas forcément liées, nous avons tendance à faire ce genre d'associations irrationnelles tout le temps. L'odeur provenait 'un petit buisson qui dégageait une odeur inhabituelle, forte. L'auteur continua à rattacher cette odeur à la pauvreté et à la saleté, et non au buisson. Et puis, un jour, il a senti cette même odeur près d'une maison très chère - un château en fait. Vous pouvez imaginer son choc lorsqu'il réalisa que ses perceptions étaient totalement en porte-à-faux avec cette nouvelle expérience.

**2. Ce qui précède nous conduit au deuxième facteur qui influe sur nos perceptions : les premières impressions.** Nos premières impressions ont un puissant impact sur la façon dont nous percevons le monde à partir de ce moment. Pourquoi sont-elles si puissantes ? Crawley pense que :

- elles charrient un immense poids émotionnel. Dans beaucoup de ces cas, nous sommes forcés de prendre des décisions difficiles, et
- elles sont un moyen de rendre plus familier ce qui ne l'est pas. Vraie ou fausse, la façon dont nous percevons le passé influence la manière dont nous voyons le présent et nos premières impressions établissent le modèle sur lequel nos futures perceptions sont obtenues.

3. Nos perceptions sont également influencées par *la manière dont nous organisons ce que nous voyons*. Nous faisons constamment des connexions entre une image et une autre et percevons les deux images et leur connexion comme étant réelles. Par exemple, la plupart d'entre nous véhiculons certaines images des gens en uniforme et ce que cela signifie dans la manière dont nous nous comportons. Si nos expériences ont été négatives, nous réagirons souvent en conséquence. Si nous avons besoin de l'assistance d'un policier, par exemple, nous ne voulons peut-être pas la demander sur la base des expériences passées. Nos perceptions à partir des expériences passées sont organisées de telle manière qu'elles provoquent notre comportement actuel.

4. Nos perceptions, lorsqu'elles sont renforcées, deviennent des *stéréotypes*, processus de généralisation à propos d'un groupe de gens, de telle sorte que nous voyons tous les membres de ce groupe comme ayant des traits similaires, habituellement négatifs. Et ils se transforment en *préjugés qui sont des attitudes à propos d'un groupe ou d'un individu fondées sur une connaissance partielle*. Ceux-ci sont fortement liés aux sentiments et attitudes qui ont été renforcés, souvent depuis l'enfance, par de constants messages fondés sur des perceptions qui sont négatives et émotionnelles. Dans les conflits ethniques, il nous faut être particulièrement conscients de la façon dont nous traitons les expériences héritées du passé qui renforcent en partie nos modèles de préjugés et de stéréotypes sur le monde qui nous entoure.

## Que faire ?

Voici quelques réflexions sur la façon de faire face à nos perceptions pour être plus fixés sur ce qui est réel ou supposé réel, à partir d'autres perspectives ou de réajuster ces perceptions de sorte qu'elles soient plus en accord avec les notions partagées de la réalité. Encore une fois, nous remercions Fisher et Ury pour la possibilité de puiser dans leurs poches intellectuelles.

☒ *Mettez-vous à leur place*. On attribue aux Cheyennes du Nord, des indigènes d'Amérique, le dicton suivant: Ne juge pas ton voisin avant d'avoir marché pendant deux lunes dans ses mocassins. C'est souvent ce que nous pensons être de l'empathie.

☒ *Ne déduisez pas leurs intentions de vos peurs*. Combien de fois êtes-vous entré en interaction avec les membres d'une minorité ethnique dans votre communauté et que vous avez pensé le pire de leurs motifs et de leurs comportements ? Substituer la curiosité à la peur peut souvent vous porter au cœur de ce genre de dilemmes de perception.

☒ *Ne les accusez pas d'être responsables de votre problème*. "Ma voiture est tombée en panne et c'est la faute du mécanicien".

☒ *Asseyez-vous et discutez de vos perceptions mutuelles*, dans les deux sens.

☒ *Trouvez des occasions d'agir de façon incohérente avec vos perceptions*. Si votre adversaire vous perçoit comme dogmatique, soyez souple, mais honnête. S'ils vous perçoivent comme étant inflexible sur toutes les questions concernant la négociation, offrez quelque chose pour modifier cette perception.

### Moment de réflexion

**Les perceptions sont de puissants pinceaux que nous utilisons pour peindre la réalité de chaque jour. Puissez dans la banque de votre mémoire et trouvez une perception que vous avez eue pendant longtemps et avez abandonnée parce qu'il a été établi qu'elle n'était plus valable ou utile. Essayez de vous souvenir comment cette première impression, jusque là crue comme étant la "réalité " à plusieurs reprises, est devenue implantée dans votre pensée. Notez quelques impressions clés sur les raisons pour lesquelles vous avez conservé cette perception, et une ou deux choses qui vous ont encouragé à l'abandonner.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Il est difficile de battre le tambour avec une faucille.*  
- PROVERBE AFRICAIN

## Qu'est-ce qui cause le conflit ?

Le conflit intervient à tous les niveaux d'interaction: internationalement, au sein des pays, entre collectivités locales voisines, dans les organisations et les familles, entre individus, même au sein de nous-mêmes. Cette assertion peut conduire quelqu'un à penser qu'une caractéristique humaine aussi pénétrante ne saurait être si mauvaise que ça. Mais qu'est-ce qui cause le conflit? Le Programme de Résolution des Conflits entre Amis décrit ainsi les causes: "Les conflits émergent lorsque les désaccords, les différends, les contrariétés, la concurrence et les inégalités menacent quelque chose d'important." Voici quelques exemples qui rejoignent ces cinq catégories :

- Des divergences dans les objectifs visés. Un programme politique vient immédiatement à l'esprit. Ou, il pourrait s'agir d'objectifs qui ne sont pas clairs.
- Les idéologies: nous croyons en ceci, vous croyez en cela.
- Des définitions de rôles divergentes: "Je croyais que vous étiez chargé de nettoyer le désordre dans la cuisine. "
- Et, des rôles qui se confondent: "Je croyais que vous étiez censé verrouiller la porte " dit en colère, après que l'on ait volé le cheval dans l'écurie.
- Un pré ou un territoire: "Quittez ma terre !" Ou trop de gens dans le même espace.
- Le manque d'information: "Si vous m'aviez dit ce que vous vouliez que je fasse..." Ou, la mauvaise information. "Vous m'avez dit que vous aviez de l'argent à la banque". Et même des messages confus. La manière dont sont structurées certaines organisations favorise ce genre de conflits communicationnels.
- Le déni: "Je suis prêt à vous frapper et vous niez qu'il y a quelque chose d'anormal dans notre relation."
- Le besoin de contrôle: "Personne ne respecte plus mon jugement."
- Le déficit de communication : "Elle n'écoute jamais!"
- Les types de personnalité: "Détends-toi! Tu es la personne la moins créative avec qui j'ai jamais travaillé. »
- Des ressources rares: Des conflits sur l'argent, la terre, l'eau, l'espace, les équipements, les marchandises, les gens qualifiés, le pouvoir et l'autorité, et beaucoup d'autres.
- Les procédures: "Pourquoi l'avez-vous fait de cette manière?" "Parce que vous m'avez dit de le faire de cette manière". Ici, il pourrait également s'agir d'une rupture de communication.
- Des contraintes de temps. "Je n'ai pas le temps de me soucier de ceci maintenant."
- L'égoïsme: "Qui a mangé mon morceau de gâteau?"
- Les mauvaises intentions. "Nous tiendrons ces gens-là hors du quartier à tout prix".
- LES VALEURS! "Je pense que les femmes devraient avoir le droit à l'avortement et vous pensez que c'est un péché."
- Et, évidemment, les fausses perceptions. Devons-nous en dire plus sur les perceptions ?

### Moment de réflexion

**Faites une pause réflexion pour voir si vous pouvez classer les exemples de conflits que nous venons de mentionner dans l'une ou l'autre des cinq catégories que le Programme des Amis emploie pour décrire les causes de conflits. Lesquels portent sur:**

Des désaccords ?

.....  
.....

Des différences ?

.....  
.....

Des contrariétés ?



statut, les rôles, la religion, les valeurs et beaucoup d'autres. Les combinaisons et les conditions, ce sont les contacts entre les gens, les structures environnantes et l'environnement dans lequel ils fonctionnent et vivent. L'étincelle, c'est quand les différends produisent un choc.

## INSERTION DU SCHEMA

: Mèche – Explosion – Décompte des coûts – Réparation des dégâts

Conflit constructif : Surchauffe – Refroidissement – Dégel – Règlement

A ce stade de sa description des deux genres de conflit, Crawley crée une fourche sur la route. La fourche qui mène au conflit explosif passe par la mèche, l'endroit où le conflit est en latence, caractérisé par la défensive, la confusion, la prolifération des problèmes et l'incapacité de trouver une solution. Cette voie mène à l'explosion suivie du décompte des coûts et la réparation des dégâts. La seconde fourche mène au conflit constructif. Les arrêts sur la route comprennent la surchauffe, suivie aussitôt par le refroidissement par dégel ou réchauffement mutuel et le règlement du conflit. C'est comme une tournée à partir d'un lointain désert - jusqu'à un haut sommet montagneux et enfin jusqu'à la berge

Peter Block et ses associés ont une approche du conflit moins thermostatique. Ils disent que le conflit n'intervient pas soudainement. Il passe par cinq étapes :

- 1. L'anticipation.** Pas de conflit, mais le décor a été planté par un changement de politique ou la prise d'une décision impopulaire.
- 2. Le différend non exprimé.** Les tensions ont commencé à monter, mais le conflit n'est pas au grand jour. C'est ce que d'autres appellent le conflit latent.
- 3. La discussion.** Ceux qui sont impliqués commencent souvent à faire état de leurs différends à ceux qui ont des pensées similaires sans essayer de les identifier ou de résoudre les différends. Jusqu'ici, il n'y a pas encore de foyer.
- 4. Le conflit ouvert.** Les différends deviennent clairs. Ceux qui sont impliqués pensent nous avons raison, ils ont tort.
- 5. Le conflit ouvert non productif.** Les deux côtés s'entêtent. On voit le résultat comme : « nous gagnons - vous perdez », ils déroulent la grosse artillerie et s'appêtent à faire exploser l'autre côté. Au diable le conflit latent. Le conflit manifeste est notre destinée.

## Analyser le conflit

Une manière de mieux comprendre le conflit consiste à le décomposer, en faire le tour, à ramper en dessous pour voir ce qui le sous-tend, et à se tenir sur la colline la plus haute pour en avoir une meilleure vision. En d'autres termes analysez le conflit sur la base de ce que vous en savez déjà et de ce que vous pouvez en découvrir avec une bonne dose de curiosité et quelques techniques pointues de détective. Voici certaines des questions que vous pourriez vous poser ou auxquelles vous pourriez réfléchir pour comprendre le conflit avant de vous décider à aider à le résoudre.

- QUI a le plus à gagner et le plus à perdre dans la poursuite du conflit?
- QUI a le plus à gagner et le plus à perdre dans la résolution du conflit?
- QUI est derrière le conflit? Qui n'est pas directement impliqué dedans, mais fournit les munitions ?
- QU'EST-CE QUI est à l'origine du conflit? Vous découvrirez rapidement que ceci est difficile à trouver ou à cerner. Comme un oignon, elle aura plusieurs couches de complexité.
- QUELLES seraient les conséquences de la résolution du conflit? Y aurait-il paix et tranquillité au détriment de quoi d'autre? Sachant que le conflit n'est pas toujours mauvais, que craint-on de perdre en cherchant à le résoudre?
- QUELS sont les aspects culturels de cette situation, s'il y en a que je ne comprends tout simplement pas ? Si c'est le cas, comment puis-je obtenir de l'aide ?

- DEPUIS COMBIEN de temps le conflit se poursuit-t-il? Est-ce possible qu'il perdure à jamais ou mourra-t-il de sa belle mort avant longtemps. Il n'est pas besoin d'entamer une croisade qui a du mal à survivre.
- COMMENT se manifeste le conflit? Des cadavres dans la rue? Des communiqués de presse dénonçant l'autre partie ? Des remarques insidieuses sur l'opposition au cours des rassemblements sociaux ? La guerre totale ?
- QUAND le conflit apparaît-il? Seulement les vendredis ? Après la pluie ? Tout le temps ?
- OU le conflit intervient-il ? Seulement entre ouvriers ? A la frontière internationale ? Dans le dos de l'autre personne ?

La liste peut se poursuivre indéfiniment, mais la question analytique la plus importante, c'est POURQUOI ? POURQUOI le conflit existe-t-il? Suivie de POURQUOI ? POURQUOI ? POURQUOI ? Et ensuite POURQUOI ? C'est étonnant ce que cette simple question peut produire lorsque nous persistons à la poser.

Les reporters et les détectives trouvent que les questions liées aux qui, quoi, quand, où, et tout particulièrement pourquoi sont leurs meilleures amies pour arriver au cœur d'une histoire ou au fond d'un crime. Les gestionnaires de conflits découvriront également que ces questions sont leurs meilleurs amis pour arriver au cœur des conflits et des désaccords. Une fois que les réponses arrivent, c'est étonnant combien elles peuvent nous mener loin dans la résolution des conflits et des différends.

## La route d'Abilène

Nous voulons terminer cette discussion sur la compréhension de la nature du conflit en relatant une des grandes paraboles de la gestion de ces derniers temps. Elle nous conduit dans l'un des coins sombres et étranges du conflit dans lequel nous avons tous passé quelque temps. Jerry Harvey, l'auteur de *Abilene Paradox*,<sup>12</sup> prétend que notre incapacité à gérer l'accord est tout aussi susceptible de conduire au désastre que notre incapacité à gérer le conflit. A ce propos, cette parabole pourrait tout aussi facilement être racontée comme celle d'une famille de Bishkek qui prend le train pour Tokmak pour le déjeuner.

Ainsi qu'Harvey le raconte, la famille est assise en rond par une après-midi chaude et poussiéreuse dans une petite ville du Texas lorsque son beau père dit, " Sortons la voiture et allons à Abilène pour dîner à la cafétéria ." Jerry n'aime pas l'idée de conduire sur cent kilomètres dans une berline sans air conditionné quant le thermomètre est bien au dessus de trente degré C. Lorsque sa femme s'en mêle pour dire qu'elle aimerait en y aller, il décide d'accepter. Dans une faible tentative de sortir de sa tête une mauvaise décision, il dit, " J'espère que ta mère veut y aller. " " Bien sûr que je veux y aller ", est la réponse de la mère. Donc, ils partent pour Abilène. Quatre heures plus tard, après un très mauvais repas, ils rentrent à la maison dans la chaleur, fatigués et couverts de fine poussière du Texas. Ils s'installent tous autour de la table de la cuisine et après un long silence profond et pénétrant Jerry fait cette remarque: " Ce fut un sacré voyage, n'est-ce pas ? " Cette remarque rencontra un silence de mort, du genre à couper au couteau. La belle-mère de Jerry admet qu'elle n'a pas vraiment aimé ça. En fait, elle n'était pas chaude pour y aller, pour commencer. Elle n'a accepté que parce qu'elle a senti une pression pour y aller. Jerry ne pouvait pas en croire ses oreilles. Il savait qu'il ne voulait pas y aller, mais il voulait faire plaisir à ses beaux-parents. Alors l'épouse de Jerry prend la parole, " Eh bien, la seule raison pour laquelle j'ai dit oui, c'était pour te faire plaisir à toi et à mes parents. " Finalement son père prend la parole, " Bon Dieu, je n'ai jamais voulu partir à Abilène. Je croyais seulement que vous vous ennuyiez. "

Comme l'indique Harvey, les organisations et les groupes posent fréquemment des actes en contradiction avec ce qu'ils veulent faire réellement et défont l'objectif même qu'ils espèrent accomplir. Ils ont peur du risque d'être en désaccord et ce faisant, font l'escalade du potentiel vers un plus grand conflit. Combien de fois, en tant que conseiller ou membre du bureau d'une communauté, avez-vous " pris la route d'Abilène " par défaut d'authenticité dans vos sentiments et dans vos pensées ? Comme le dit Peter Block dans son interprétation des étapes du conflit, quand nous apprenons à en identifier les premières étapes, nous pouvons souvent voir et gérer le conflit avant qu'il ne devienne contre-productif. Parfois le conflit réside dans notre incapacité à gérer l'accord. Et nous prenons le train pour Bishkek ou le bateau à vapeur pour Belgrade.

L'on rapporte que Thomas Jefferson a dit que "les différences d'opinions mènent à l'investigation et l'investigation à la vérité. "Harvey a mis ce truisme à l'envers en suggérant que " L'investigation peut mener à découvrir des différences d'opinion, et peut être que la vérité vous libérera. "



## Notes

- 1 Slaikeu, Karl A. and Ralph H. Hasson, **Controlling the Costs of Conflict** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p.4-6.
- 2 Crawley, John, **Constructive Conflict Management** (London: Nicholas Brealey Publishing, 1992.), p.10.
- 3 Block, Peter, Tony Petrella and Marvin Weisbord, **Managing Differences and Agreement** (Plainfield, NJ:1985), p.10.
- 4 Likert, Rensis and Jane Gibson Likert, **New Ways of Managing Conflict** (New York: McGraw-Hill, 1976), pp.7-8.
- 5 Hocker, J. and W. Wilmot, **Interpersonal Conflict** (Dubuque, IA: William Brown Press), 1991, p.12.
- 6 Fisher, Roger and William Ury, **Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In** (Boston: Houghton Mifflin Company 1981), pp22-3
- 7 Fisher, Glen, **The Mindsets Factor in Ethnic Conflict** (Yarmouth, ME: Intercultural Press 1998), pp20-1.
- 8 Crawley, op, cit., pp 25-9
- 9 Fisher and Ury, op.cit., PP.21-3.
- 10 Friends Conflicts Resolution Programs, **The conflict Core: Overhead# 11** (1997)
- 11 Block, Petrolla Weisbord,op cit ,p130;
- 12 Harvey ,Jerry, **The Abilène Paradox**, Organization Dynamics, 3, 1974, pp 63-80

## CHAPITRE 3

# VUE D'ENSEMBLE DES STRATEGIES DE GESTION DES CONFLITS

*A moins que nous ne changions de direction,  
nous sommes susceptibles d'aller là où nous nous dirigeons.*  
- VIEUX PROVERBE CHINOIS

Les styles de gestion des conflits  
Des guides pour la réflexion  
Les variantes culturelles  
Les autres variantes  
Quelques terrains d'entente  
Se focaliser sur diverses options  
Points clés  
Notes

Le conflit est complexe. Il est important, souvent destructeur, revigorant, inévitable, caché, personnel, organisationnel, public, international, risqué, nécessaire, et libérateur lorsqu'il est résolu. Gérer le conflit implique de changer de direction, de quitter l'endroit où nous nous trouvons pour réaliser un plus grand équilibre avec notre environnement. Heureusement, les options pour la gestion du conflit ont connu une fulgurante expansion au cours des dernières années, à mesure que l'on comprend mieux ce qui marche et ce qui ne marche pas. La plupart des options, sinon toutes, impliquent un certain risque. Elles exigent aussi de la diligence à apprendre comment les utiliser. Et elles sont un défi pour ces personnes formées pour intervenir dans les conflits et qui s'engagent à aider les autres à chercher la solution.

Ce manuel est destiné à ceux qui voudraient devenir des médiateurs, des négociateurs à principes, et qui plus est, des spécialistes de la résolution des problèmes de tous les jours.

*"Venez au bord de la falaise, " dit-il*

*"Nous avons peur, " dirent-ils*

*"Venez au bord de la falaise", dit-il*

*"Nous avons peur," dirent-ils*

*"Venez au bord de la falaise, " dit-il.*

*Ils vinrent.*

*Il poussa.*

*Ils s'envolèrent.*

**- GUILLAUME APPOLLINAIRE**

Certaines options pour la gestion des conflits sont là depuis des siècles, y compris la guerre, le décret royal, le bannissement des fauteurs de troubles vers un nouveau continent, la diplomatie et l'appui sur une plus haute autorité. Malheureusement, la plupart de ces stratégies avaient tendance à être largement à sens unique, écrasant ceux qui avaient moins de stature, de richesse, de pouvoir, de charisme, ou de relations. Puis vint l'époque de l'éclairage psychologique. Evidemment, les approches éclairées de gestion des conflits ont existé bien avant la fin des années 1940 et le début des années 1950. Mais elles semblaient moins bien organisées ou institutionnalisées. On peut-être s'agissait-il d'un défaut d'accès aux méthodes pour vendre ses idées.

Au cours des années 1940, l'Institut Tavistock au Royaume Uni a commencé à faire des recherches sur les questions de pouvoir et d'autorité, facteurs qui sont au centre des conflits personnels, organisationnels et internationaux. Les Laboratoires Nationaux de la Formation (NTL) aux Etats Unis ont commencé à offrir des ateliers de "formation à la sensibilité " au cours desquels des individus se fâchent les uns contre les autres de leur propre gré et ensuite se représentent comment démêler la confusion qu'ils ont créée. C'était connu sous le nom d'apprentissage par l'action. Le rôle du facilitateur a commencé à émerger à partir de ces efforts en tant que stratégie personnalisée pour aider les autres à s'engager de manière plus efficace dans la prise de décision et la résolution des problèmes.

Ces actions isolées de compréhension de la conduite humaine ont évolué rapidement en recherche sur les processus de groupe, c'est-à-dire la façon dont des individus peuvent travailler ensemble de manière plus efficace. Ces efforts à leur tour ont commencé à modifier la manière dont fonctionnaient les organisations privées, publiques et à but non lucratif créées pour accomplir des tâches précises. La préoccupation de la gestion des conflits aux différents niveaux de l'action humaine faisait partie intégrante de ces nouvelles technologies sociales. Trouver de nouveaux moyens de gérer les conflits et de rendre les vieilles stratégies plus efficaces est devenu une industrie de croissance.

Des ouvrages « Comment Faire » sur la négociation commencèrent à apparaître sur les étagères dans les années 1960. Cependant les stratégies qu'ils prônaient semblaient plus soucieuses de donner un avantage que de parvenir à des accords collectifs exempts d'amertume persistante. Plus récemment, la négociation a gagné en respectabilité à travers les efforts d'auteurs et de praticiens comme Fisher et Ury qui ont fait de la négociation raisonnée un support normal de l'activité consistant à parvenir à des décisions, lorsque le conflit est caché dans l'ombre; Néanmoins les auteurs essuient actuellement des tirs parce qu'ils prônent l'emploi de leur approche raisonnée sans changement dans des contextes de différences culturelles. Nous examinerons ces principes, les stratégies qui les accompagnent et cette controverse plus tard.

Comme nous en avons discuté plus tôt, il existe des connexions évidentes entre la participation publique et la médiation, en tant qu'approches de la résolution des conflits. Selon Susan Carpenter, ces deux approches des stratégies de prise de décision et de résolution des problèmes plus démocratiques et plus efficaces ont émergé comme des professions liées, dans les années 1970.<sup>1</sup> Alors que ce statut de profession est récent, la médiation, en tant que processus où ceux qui sont en désaccord font appel à un tiers pour parvenir à des décisions, existe depuis le quatorzième siècle. L'arbitrage et la conciliation n'étaient pas loin derrière, jetant leurs bases opérationnelles au cours du 15e siècle.

Examinons comment ces diverses stratégies sont organisées et décrites par divers auteurs et praticiens contemporains de la gestion des conflits. Le domaine est divisé en deux arènes séparées mais inter reliées. La première traite des options que nous pouvons exercer, lorsque nous sommes confrontés aux conflits tels que l'évitement ou la collaboration. La seconde s'occupe des techniques et des stratégies pour résoudre les conflits. Il existe une subtile différence entre les deux, et, qu'il est utile de poursuivre pendant quelques instants.

## Les types de gestion du conflit

Le modèle du mode de conflit qui semble avoir aidé d'autres à organiser leurs réflexions sur la conduite individuelle en situation de conflit est un modèle à deux dimensions qui décrit cinq stratégies de gestion du conflit. Les deux dimensions sont (1): l'affirmation de soi, la mesure dans laquelle l'individu tente de satisfaire ses préoccupations et (2) la coopération, la mesure dans laquelle l'individu tente de satisfaire les désirs de l'autre. Les cinq options sont :

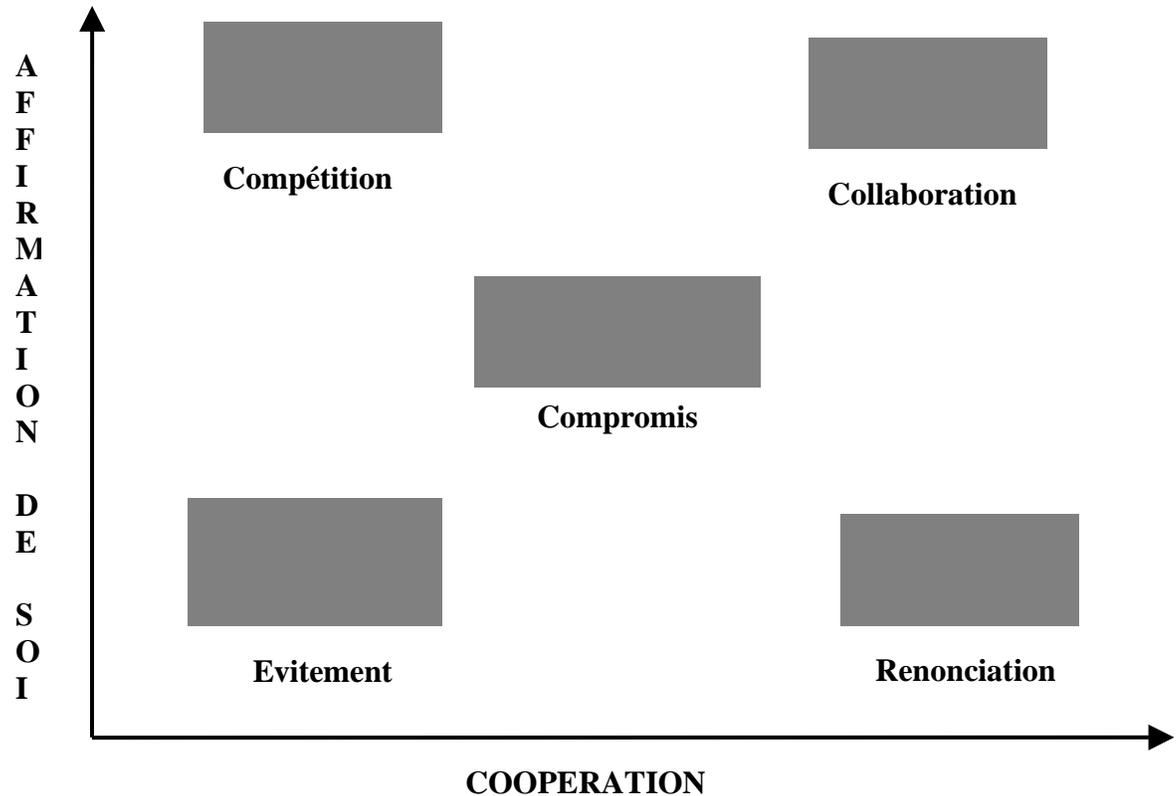
**1. La Compétition.** Conduite autoritaire et non coopérative centrée sur les préoccupations personnelles au dépend des autres.

**2. La renonciation.** Conduite non autoritaire et coopérative qui néglige les préoccupations personnelles afin de satisfaire celles des autres.

**3. L'évitement.** Conduite non autoritaire et non coopérative qui ne poursuit ni les intérêts personnels, ni les intérêts des autres.

**4. La collaboration.** Conduite à la fois autoritaire et coopérative, qui mettent l'accent sur la collaboration avec l'autre partie, pour satisfaire à la fois vos préoccupations et celles des autres.

**5. Le compromis.** Position intermédiaire à la fois sur l'autorité et la coopération à laquelle on se réfère souvent comme couper la poire en deux pour chercher une position médiane rapide.



### Pistes de réflexion

Il existe une tendance à mettre de valeur sur ses options mais elles ont toutes leur utilité dans la gestion des désaccords et des conflits. Examinons ce que Thomas a à dire sur quand envisager et quand ne pas envisager l'emploi de l'une ou l'autre d'entre elles. Souvenez vous des variables. Par exemple, la compétition est associée à l'affirmation de soi et à la non collaboration ; la renonciation d'autre part, figure en haut de l'axe de la collaboration et en bas de l'axe de l'affirmation de soi.

Envisagez la **Compétition** lorsque :

- ⊠ Vous avez besoin d'action rapide, décisive.
- ⊠ Qu'une action impopulaire a besoin d'être mise en œuvre.
- ⊠ Quand vous savez que vous avez raison.
- ⊠ Quand des options ne sont pas disponibles.

La **Collaboration** se comprend lorsque :

- ⊠ Deux têtes valent évidemment mieux qu'une et que les résultats sont améliorés par le fait de travailler ensemble.
- ⊠ Les préoccupations des deux côtés sont trop importantes pour faire un compromis.
- ⊠ Vous voulez obtenir l'engagement de tous ceux qui sont impliqués.
- ⊠ Vous désirez améliorer les relations de travail.
- ⊠ Vous êtes en apprentissage c'est-à-dire que vous désirez poster vos hypothèses et comprendre le point de vue l'autre et peut-être même le votre.

**Eviter** le conflit et les désaccords est en réalité un bon choix lorsque :

- ☒ Il y a des questions plus importantes à envisager.
- ☒ Il existe peu de chance de satisfaire vos besoins et préoccupations.
- ☒ Vous avez besoin de laisser les gens de chaque conflit se calmer.
- ☒ Vous avez besoin de plus d'informations.
- ☒ Lorsque d'autres peuvent résoudre le conflit de manière plus efficace.

Essayez la **Renonciation** dans les situations de conflits et de désaccords, lorsque :

- ☒ Vous réalisez que vous avez tort.
- ☒ Ces problèmes peuvent être plus importants pour d'autres.
- ☒ Vous voulez bâtir un soutien pour plus tard.
- ☒ Vous voulez minimiser vos pertes.
- ☒ Il est important de préserver l'harmonie.

Enfin, vous pourrez désirer faire un **Compromis** lorsque:

- ☒ Les objectifs que vous voulez accomplir n'en valent pas vraiment la peine.
- ☒ Les adversaires en conflit sont décidés à réaliser des objectifs différents tels que dans les conflits entre travailleurs et cadres.
- ☒ Adopter des solutions intérimaires vous donne du temps pour travailler sur les questions complexes.
- ☒ Lorsqu'une solution rapide est nécessaire.

Mais ces suggestions pourraient ne pas convenir au contexte culturel dans lequel vous vous trouvez. Examinons certaines des variables culturelles qui ont un impact sur l'utilisation des différentes stratégies de résolution.

## **Variables Culturelles**

Nous avons dit au chapitre d'ouverture que la culture dans laquelle nous évoluons influera sur la manière dont nous gérons nos conflits. Par culture, nous entendons ces valeurs, hypothèses, normes et conduites qui définissent la manière dont nous réagissons de façon appropriée à des situations de la vie, de contextes particuliers ; juste pour rendre la vie intéressante, l'on pourrait très bien définir ces attributs de manière différente dans la même communauté physique. Par exemple la culture organisationnelle d'une société multinationale travaillant dans la communauté pourrait être différente de la culture organisationnelle du conseil municipal. Et les étudiants qui étudient dans une nouvelle université dans la même communauté pourraient avoir « inventé » un ensemble différent de normes et de conduites fondées sur un programme, une faculté et des étudiants à l'échelle internationale.

Lorsque nous examinons le modèle que nous venons de décrire, nous réalisons qu'il définit plusieurs options de gestion des conflits dont l'emploi et la convenance varieront selon le contexte dans lequel elles sont utilisées. Dans ce sens, on ne doit pas considérer le modèle comme normatif, quoique les auteurs aient un parti pris en faveur de la coopération. Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux rapportent un cas intéressant sur la manière dont une équipe composée de managers en provenance de plusieurs pays pourraient gérer les conflits et les désaccords. Par exemple, un autre manager, en provenance d'un pays où le pouvoir est inégalement distribué, pourrait être enclin à éviter le conflit, à en référer à la hiérarchie où, tôt ou tard, il y aura une confrontation. Un autre manager en provenance d'un pays plus orienté vers les relations pourrait être plus enclin à adopter une attitude de renonciation envers le conflit.<sup>4</sup>

### **Moment de réflexion**

**Nous employons tous ces méthodes pour gérer les conflits, certains d'entre nous plus souvent que d'autres. Examinez vos propres expériences de gestion des conflits et notez-en brièvement une dans chacune de ces cinq attitudes face au conflit.**

Une expérience où je suis entré en **compétition** :

.....  
.....

Où j'ai **renoncé** :

.....  
.....

Où j'ai **évité** le conflit:

.....  
.....

Où j'ai **collaboré** avec quelqu'un d'autre :

.....  
.....

Où j'ai fait un **compromis** :

.....  
.....

Après avoir noté vos expériences personnelles, passez-les en revue dans la perspective : (1) de l'option que vous croyez utiliser le plus ; (2) de celle que vous utilisez le moins ; (3) de la stratégie de gestion de conflit pour laquelle vous avez besoin de vous améliorer.

## Les autres variables

Comme nous l'avons dit plus tôt, ce modèle bi-dimensionnel à cinq options sert de tremplin à d'autres. Robert Quinn et ses collègues ont pris ces cinq stratégies et les ont fusionnées en trois :

1. **La non antagonique** : associée soit à l'évitement soit à la renonciation.
2. **Le contrôle** : c'est l'approche de la compétition.
3. **Orientée vers la solution** : des efforts pour collaborer et parvenir à un compromis.

De nombreux modèles conceptuels que d'autres personnes ont élaborés pour nous aider à comprendre les principes et les pratiques de la gestion des conflits, se joignent également aux options des stratégies formalisées, et souvent fondées sur des techniques spécifiques. Karl Slaikeu et Ralph Lasson, par exemple, décrivent quatre options et plusieurs stratégies.<sup>6</sup>

### 1. L' vitement

- Aucune action pour résoudre le conflit ;

### 2. La collaboration

- Initiative individuelle
- Négociation par les parties
- Médiation par une tierce partie

### 3. L'autorité supérieure

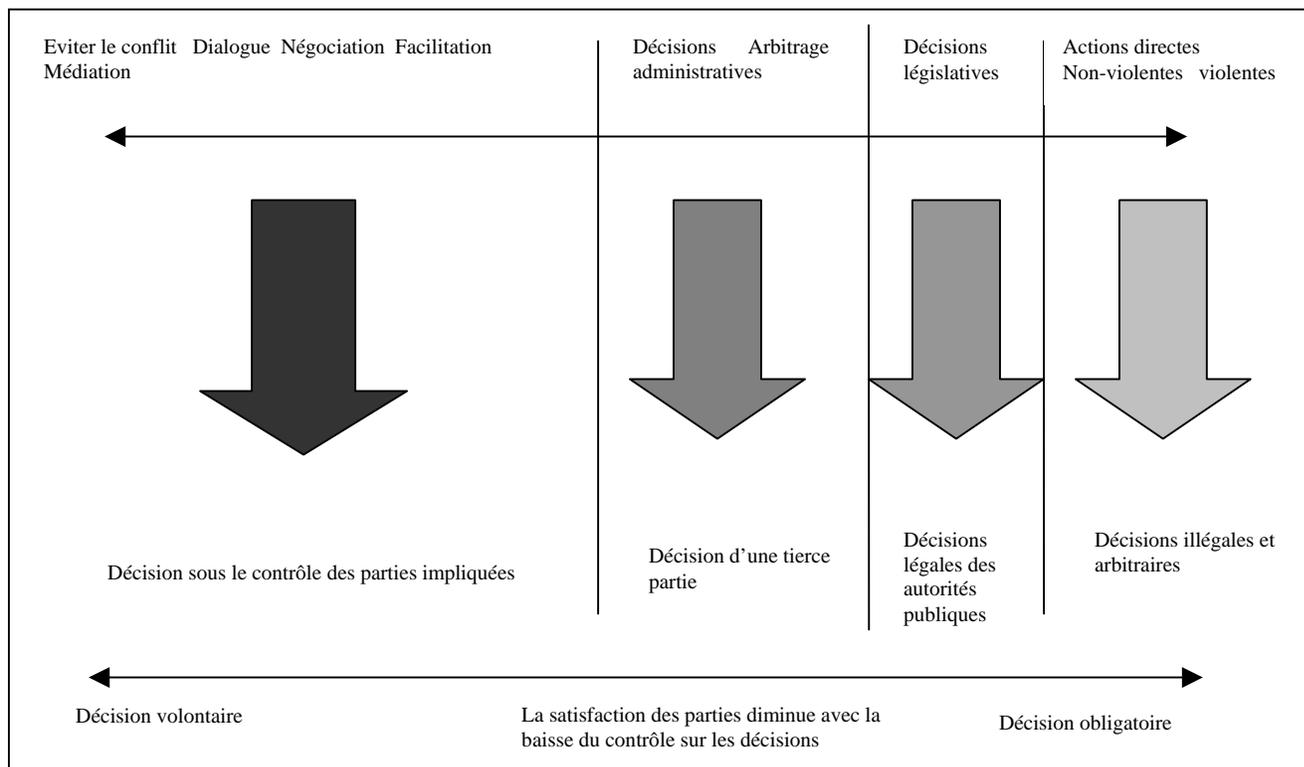
- Référence à la chaîne de commandement, appels internes et enquêtes formelles et tous types de réactions organisationnelles
- Contentieux:   travers les tribunaux ou les agences publiques de niveau supérieur

### 4. Les jeux de pouvoir unilatéraux

- Violence physique
- Grèves

## - Manœuvres dans les coulisses

La voie préférée de Slaikeu et Hasson pour la gestion des conflits n'est pas une surprise. Ils recommandent les stratégies dans cet ordre: initiative personnelle, négociation, médiation, recours à l'autorité supérieure, et finalement, jeux de pouvoir/de force; vous avez peut-être remarqué qu'ils ne recommandent pas l'évitement, quoique ce soit une option. Voici un examen en profondeur de chacune de ces options.



## Les options d'évitement

Parfois, adopter une attitude d'"attendre pour voir", - ou simplement, éviter le conflit - peut se comprendre, pourvu qu'une de ces options implique une décision consciente. Nous pourrions décider, par exemple, que le passage du temps peut modifier le niveau du conflit. Evidemment, le conflit pourrait empirer. Peut-être que d'autres approches de la résolution du conflit ont été mises en réserve pour une raison ou une autre. Ou il se pourrait que nous ayons besoin de plus d'informations. Les aspects négatifs de l'évitement du conflit peuvent être considérables. En ne faisant rien, nous pourrions nous isoler davantage par rapport à la situation, et rendre le résultat plus imprévisible. Et nous pouvons perdre des occasions d'influencer les événements.

## Les options de collaboration

Il existe dans cette option un certain nombre de stratégies que nous allons examiner plus en profondeur dans les chapitres à venir.

- **Initiatives individuelles, de groupe, ou organisationnelle.** Celles-ci comprennent les discussions informelles et la résolution de problèmes facilitées parfois par un partisan de l'initiative ou quelqu'un d'extérieur. Ce processus est couvert en détail dans le manuel de la même série sur la planification participative.

- **La négociation.** C'est un processus de marchandage qui peut, mais ne doit pas nécessairement impliquer une assistance professionnelle. S'il y a des professionnels, ils représentent des clients d'un côté du litige, pas les deux ni toutes les parties au conflit. On considère souvent la négociation comme une technique interpersonnelle dans laquelle s'engagent les managers ou autres pour arriver à la meilleure décision possible à partir de leur perspectives individuelles. Nous la considérerons comme un processus de résolution des litiges plus intentionnel et plus structuré.
- **La conciliation.** Elle implique une tierce partie acceptable, neutre et impartiale. La conciliation est souvent une étape de la négociation et de la médiation conçue pour faire baisser les tensions, améliorer les communications et créer une atmosphère de confiance. En réalité, il est difficile de distinguer la conciliation de la négociation ou de la médiation en tant que processus de résolution du conflit impliquant un tiers. Plus souvent, il s'agit d'un effort dans le cours de la négociation ou de la médiation pour maintenir la confiance et entamer la communication entre ceux qui sont en conflit.
- **La médiation.** Elle est souvent caractérisée comme un prolongement et une plus grande élaboration du processus de négociation. La médiation implique le recours à une tierce partie qui laisse toujours le pouvoir de prise de décision entre les mains des gens en conflit. On utilise habituellement la médiation lorsque ceux qui sont en conflit ont le sentiment qu'ils ne peuvent plus, par eux-mêmes, parvenir à la solution. Le principal résultat, tant de la négociation que de la médiation, est d'arriver à des solutions intégrantes gagnant-gagnant

## Les options de renvoi à l'autorité supérieure

Si les stratégies de négociation-médiation échouent à faire parvenir à un accord, il existe alors d'autres options disponibles. Il s'agit en fait de processus de prise de décision faisant appel à une tierce partie qui (1) diminue le contrôle personnel qu'ont ceux qui sont en litige sur le ou les résultats ; (2) renforce les décideurs extérieurs ; et (3) augmente la probabilité d'adopter des approches décisionnelles du genre gagnant/perdant ou soit/soit. Quoique nous n'entrions pas en profondeur dans l'examen de ces procédés, d'autant plus qu'ils ne sont pas les moyens les plus souhaitables de gérer les conflits, il est utile de les connaître. On espère que vous et vos clients pourrez les éviter. Ils peuvent être des mécanismes publics-privés, judiciaires et extra-judiciaires pour gérer les décisions conflictuelles, pas nécessairement pour résoudre les conflits.

- **En interne.** Recours à la solution administrative ou directoriale. Quelqu'un en position supérieure prend la décision, ce qu'on appelle dans certains endroits "l'envoyer en haut " ; de telles décisions sont supposées être fondées sur des faits et des critères objectifs; mais ceux d'entre nous qui ont eu des superviseurs et des patrons savent que ces individus n'agissent pas toujours objectivement. Cette approche suppose en quelque sorte une structuration organisationnelle apte à gérer le conflit.
- **A l'extérieur.** L'arbitrage est l'étape préalable à la saisine des tribunaux pour une décision. C'est généralement un processus volontaire, privé, où ceux qui sont en conflit requièrent l'assistance impartiale et neutre pour prendre la décision. Cette décision peut-être soit recommandée, soit contraignante. La grande différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le processus de prise de décision. Dans la médiation, la tierce partie travaille en va-et-vient entre les parties en litiges les aidant ainsi à prendre les décisions. Dans l'arbitrage, la décision quitte les mains de ceux qui sont en litige et se trouve entre celles de l'arbitre, quoique les parties en litige puissent choisir d'un commun accord là où les médiateurs agiront en leur nom collectif. Malheureusement, les résultats sont soit gagnant-perdant, soit perdant-perdant. Dans le premier cas, une partie est heureuse de la décision ou moins malheureuse que l'autre. Dans le dernier cas, toutes deux sont malheureuses.

Il existe deux autres voies de recours à l'autorité supérieure que peuvent emprunter ceux qui sont en litige pour arriver à une décision. La première passe par le système judiciaire (contentieux) où les répercussions du point de vue finances, temps et réputation peuvent être élevées pour les parties en litige. La seconde passe par le processus

législatif. De tels litiges impliquent des questions plus graves et un plus grand nombre de gens. Dans les deux cas, les décisions sont habituellement fondées sur des approches gagnant-perdant et soit/soit.

## Jeux de pouvoir/force ou options extra-judiciaires

Il s'agit, entre autres, des actions politiques, de la désobéissance civile, des grèves de travailleurs, de la coercition physique et même de la violence, qui sont toutes au-delà du domaine de définition de ce manuel.

Aux deux bouts de ce continuum, les options de gestion de conflits sont susceptibles de produire des résultats qui sont soit imprévisibles – c'est le cas de l'évitement - soit qui impliquent le recours au pouvoir et à la force. Entre les deux, se trouvent un certain nombre d'options où l'on prend des décisions sans l'influence directe de ceux qui, comme par exemple les prises de décision relevant des autorités supérieures, sont impliqués dans le désaccord ou le litige. Enfin, nous avons des stratégies ou options de collaboration qui donnent aux parties en litige des possibilités de contrôler ou de gérer le processus de prise de décisions et de résolution du problème. C'est sur ces options que nous allons nous focaliser présentement.

## Quelques terrains d'entente

John Crawley utilise le terme de gestion constructive du conflit pour décrire son approche du traitement des différends. Quoiqu'elle ne diffère pas de façon substantielle d'autres approches, l'emploi par Crawley du terme constructif donne à ses concepts et stratégies un cadre résolu de développement. Sa technique pour la gestion du conflit comprend quatre principes et actions :

**1. Une perception claire et un bon jugement.** Soyez certains de ce que vous voyez, et de la façon dont vous jugez et réagissez aux gens et aux situations. La question clé qu'il faut se poser, c'est : « qu'est-ce qui se passe ? »

**2. La conscience de soi et le contrôle.** Comprenez et assumez vos propres sentiments et conduite. Demandez-vous : Comment est-ce que je ressens ceci ?

**3. L'aptitude à analyser et à équilibrer des vues et des positions différentes.** Faites un pas en arrière, jetez un regard bien équilibré et demandez-vous : Suis-je raisonnable et juste ?

**4. L'ouverture aux autres.** Soyez prêts à réagir positivement.

**L'objectif majeur de la gestion constructive des conflits est de rechercher des solutions qui trouvent le meilleur équilibre possible entre vous, les autres, la situation et les conséquences.**

## Focus sur diverses options

Nous allons avancer pour examiner en profondeur trois stratégies clés de gestion des conflits : *les dialogues, la négociation et la médiation*. Nous pensons que ces trois approches renferment d'énormes promesses pour aider les autres. Les options de la négociation et la médiation ont tendance à être grandement définies par la littérature et la pratique. Ce que nous choisissons d'appeler l'option de *l'Art du Dialogue et des autres techniques Inter-Relationnelles Importantes* est plus confuse, et donc plus difficile à traiter étape par étape. Le dialogue, en tant qu'ensemble de méthodes et d'expériences, peut être considéré comme des fins de livres d'une autre époque par rapport à la négociation raisonnée et à la médiation.

De tout temps, les stratégies de négociation et de médiation ont bénéficié de leçons apprises dans les dialogues destinés à résorber le conflit et aider les individus, groupes et communautés à prendre de meilleures décisions. En des temps plus récents, les préoccupations pour certains aspects, tant de la négociation raisonnée que de la médiation (telles qu'elles sont souvent définies et pratiquées), ont ouvert la voie à une nouvelle vague d'approches centrées sur le dialogue pour aider d'autres à se sortir de situations de conflit.

Les chapitres suivants traitent de façon plus spécifique les diverses options que les administrations locales, les

organisations civiques et les communautés peuvent employer pour gérer leur désaccords et différends de manière plus constructive. Pour planter le décor de la discussion de ces trois options plus en profondeur, nous voulons examiner certains aspects interpersonnels de la gestion du conflit. Au cœur des efforts réussis de gestion du conflit se trouvent certaines idées et techniques qui aident à communiquer plus efficacement avec les individus qui sont également intéressés à résoudre les différends.

## Points clés

- Le conflit peut être complexe. Tout comme certaines stratégies de gestion de conflit.
- Les bons managers compétents, tout comme d'autres, ont pratiqué la négociation et la médiation de conflits pendant des siècles. Ce n'est que récemment que ces techniques ont été associées à des professionnels qui le font pour vivre.
- En se fondant sur le degré de l'affirmation de soi ou de la collaboration, nous pouvons décider d'avoir recours à la compétition, la renonciation, la collaboration ou le compromis envers ceux avec qui nous sommes en conflit ou simplement d'éviter le conflit si cela sied à nos besoins.
- Le contexte culturel aura une influence sur les manières dont les individus, organisations et sociétés gèrent conflits et différends.
- La négociation et la médiation sont parmi les stratégies de collaboration les plus populaires et fréquemment utilisées pour résoudre conflits et différends.
- La médiation est l'approche d'implication d'une tierce partie la plus facile à utiliser pour les résoudre conflits et différends.
- Lorsque ceux qui sont en conflit ou en désaccord réfèrent leur cas à des autorités supérieures comme les avocats, les arbitres et les juges, ils n'ont plus de contrôle sur les résultats.

## Notes

1. Carpenter, Susan, *The Blurring of Roles between Public Participation and Conflict Resolution Practitioners*, **Interact: the Journal of Public Participation**, Fall 1995, Volume I, Number 1, p. 37. 1997). Pp. 200-1.
2. Moore, Christopher, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986) pp. 19-21.
3. Thomas, Kenneth, *Conflict and Conflict Management*, *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Volume II*, Marvin Dunnette, Ed. (Chicago: Rand Mc Nally, 1975) p. 234.
4. Schneider, Susan C., and Jean-Louis Barsoux, *Managing Across Cultures* (New York: Prentice Hall, 1997), pp. 200-1.
5. Quinn, Robert, Sue Faerman, Michael Thompson, and Michael McGrath. *Becoming a Master Manager* (New York: John Wiley and Sons, 1990), pp. 223-4.
6. Shaikou, Karl and Ralph Hasson. *Controlling the Costs of Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p. 24.
- 7 The options outlined by Shaikou and Hasson are similar to those detailed by Christopher W. Moore in *The Mediation Process* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986). We appreciate the opportunity to blend their ideas together in this discussion of conflict management options.

## CHAPITRE 4

# L'ART DU DIALOGUE ET DES AUTRES TECHNIQUES INTER-RELATIONNELLES IMPORTANTES

*Construis à ton adversaire un pont d'or à traverser pour sa retraite*  
- SUN TZU

L'art du dialogue  
La puissance pratique du dialogue  
Allumer la flamme de la conversation peut être un processus long et difficile.  
Bâtir les relations  
Faire face aux résistances  
Avoir de l'assurance  
Points clés  
Notes

Avant de commencer à discuter des stratégies spécifiques de gestion du conflit, nous voulons examiner certaines idées et techniques qui peuvent vous aider à être plus efficaces dans le domaine de la gestion des conflits. Puisqu'il serait impossible de couvrir toutes les connaissances et techniques associées à l'efficacité interpersonnelle et inter-groupes en relation à la gestion du conflit, nous n'essayerons même pas. Cependant, il existe quelques techniques qui sont pertinentes pour communiquer nos idées et convictions et bâtir des relations constructives, souvent avec des adversaires. L'une de celles-ci est ce que nous appelons l'art du dialogue. En fait nous y reviendrons plus tard en tant que processus à la fois permanent et émergent pour gérer les différends et parvenir au consensus. Mais d'abord, nous voulons discuter du dialogue en tant que stratégie de communication, y compris les sections consacrées à ce sujet dans d'autres manuels de cette série, nous nous abstenons d'être répétitifs. Les autres sujets qui seront abordés et traités sont : l'amélioration des relations, technique qui est transversale à la gamme des stratégies de gestion du conflit; l'importance de l'affirmation de soi et la façon de faire face à la résistance.

## L'art du dialogue

En fait, le dialogue est une idée vieille de plusieurs siècles, et pourtant, il a une grande pertinence dans le monde chaotique d'aujourd'hui où la communication frôle simplement la surface du sens. Robert Baruch Bush et Joseph P. Folger ont écrit un livre sur l'Approche Transformatrice de la Méditation qui, à nos yeux, semble incarner l'esprit et le processus du dialogue sensé, comme il se rapporte à la gestion du conflit. En fait, leur approche de la médiation peut être si éloignée du courant principal de ce processus, tel que défini par la plupart des praticiens, que nous préférons y penser en termes de " dialogue ". Nous reviendrons à l'approche transformatrice de la résolution des différends dans un autre chapitre, mais d'abord, examinons de plus près l'art du dialogue.

### Définition

Dans un livre intéressant intitulé "*Le Dialogue et l'Art de Réfléchir Ensemble*", William Isaacs parle de la *flamme de la conversation*, captant ainsi l'intensité et l'énergie potentielle du dialogue.<sup>1</sup> Le dialogue, comme le dit Isaacs, est *une investigation partagée, un moyen de réfléchir et de penser ensemble.*<sup>2</sup> Il continue pour expliquer :

Le dialogue est un moyen de mobiliser l'énergie de nos différends et de la canaliser vers quelque chose qui n'a jamais été créé auparavant. Il nous élève hors de notre polarisation vers plus de bon sens et constitue par conséquent une façon d'accéder à l'intelligence et au pouvoir coordonné de groupes de gens.

Le dialogue satisfait à des besoins plus profonds, plus larges "qu'arriver à oui" tout simplement. Le but de la négociation est de parvenir à un accord entre parties qui divergent. L'intention du dialogue est de parvenir à une compréhension nouvelle, ce faisant, de fonder une base totalement nouvelle à partir de laquelle réfléchir et agir. Dans le dialogue, on ne résout pas seulement les problèmes, on les règle. Nous n'essayons pas simplement de parvenir à l'accord; nous essayons de créer un contexte à partir duquel beaucoup de nouveaux accords peuvent être conclus. Et nous cherchons à mettre au jour une base de sens partagé qui peut grandement aider à coordonner et organiser nos actions autour de nos valeurs.

Le dialogue est une conversation dans laquelle les gens réfléchissent ensemble tout en préservant leur relation. Réfléchir ensemble implique que vous ne considérez plus votre position comme définitive. Vous relâchez votre position et écoutez les possibilités qui découlent du fait d'être en relation avec d'autres. Des possibilités qui, autrement, n'auraient pas pu arriver.<sup>3</sup>

## La puissance pratique du dialogue

Le dialogue tel que décrit par Isaacs s'explique mieux par l'exemple. Il rapporte deux dialogues contemporains qui ont transformé les paysages relationnels de leurs environnements nationaux respectifs. Tous deux sont nés de conflits de longue date et bien implantés ; sur plusieurs années, le Président de Klerk a rencontré en privé

Nelson Mandela alors qu'il était encore en prison pour s'engager dans le dialogue sur un contexte totalement nouveau pour leur pays ; ils ne se rencontraient pas pour négocier sur comment résoudre les problèmes tels qu'ils existaient à l'époque, mais plutôt, pour créer une vision partagée de l'avenir.

L'autre dialogue impliquait John Hume, le politicien de l'Irlande du Nord qui a passé plusieurs années en conversation en coulisses avec Gerry Adams, le dirigeant de Sinn Fein, l'aide politique de l'Armée Républicaine Irlandaise. Hume dit : " Pendant vingt sept ans nous avons combattu la violence. Cinq gouvernements ont échoué à l'arrêter. Vingt-huit mille soldats et quinze mille policiers ont échoué à l'arrêter. J'ai donc pensé qu'il était temps d'essayer quelque chose d'autre. Le dialogue."

Ce sont des exemples dramatiques de dirigeants qui avaient beaucoup à gagner, et aussi beaucoup à perdre, en se réunissant pour résoudre les différends personnels de sorte qu'ils puissent aider à forger de nouvelles relations pour leur peuple. Un des auteurs a eu une expérience qui est beaucoup plus mondaine qui pourtant, démontre le potentiel du dialogue au niveau communautaire; il venait de prendre un emploi d'administrateur municipal dans une ville secondaire où existait une rupture totale de communication et de coopération entre la ville et les cinq communautés rurales voisines. Avec le concours et l'encouragement des autorités élues de la ville, l'administrateur de la ville passa d'innombrables heures sur plusieurs mois en rencontres avec les autorités élues des communautés rurales voisines. L'intention était de les écouter et de comprendre la profondeur de leurs préoccupations qui n'avait pas seulement fermé la porte à toute communication efficace entre le conseil municipal de la ville et les conseils ruraux, mais l'avait claquée fermement. Une fois que ces conversations individuelles, face à face, avaient ré ouvert un peu les portes, les autorités élues de la ville se joignirent au dialogue. Au fil du temps sans programme ni action formelle, ces politiciens en sont venus à regagner leur confiance mutuelle et à comprendre ce qui les avait éloignés.

Au cœur de ce conflit, se trouvait une pratique juridique que la ville avait employée pendant des années, pour annexer des terres neuves provenant des bourgades rurales environnantes. Alors qu'il était avantageux pour la ville de continuer cette pratique, le long terme comportait un prix élevé à payer en termes de développement global de la région. En conséquence de ces entretiens informels qui ne permettaient pas de parvenir à la solution du problème entre dirigeants locaux, le conseil municipal de la ville appliqua un moratoire temporaire sur les annexions. Ces actions formelles ouvrirent la porte à un dialogue toujours en cours sur la collaboration régionale et les manières de travailler ensemble. Ainsi le moratoire est toujours en vigueur après plus de trente ans et d'innombrables changements de dirigeants politiques dans toutes les six collectivités. Et le dialogue continue.

## **Allumer la flamme de la conversation peut être un processus lent et difficile**

L'art fructueux du dialogue dépend de la patience et de la compréhension mutuelle, comme le démontrent les exemples que nous venons de donner. Dans chaque cas, les conversations ont duré pendant de longues périodes, voire des années ; dans ce monde frénétique où les actions rapides, décisives sont considérées comme la marque des dirigeants contemporains, qui a le temps du dialogue? Et pourtant, des années de **réaction** caractérisées par des mouvements rapides, décisifs dans chacun de ces cas de figure, ont fini par faire régner un statu quo inacceptable. Sans le courage de dialoguer et d'explorer de nouvelles options, les années de réaction auraient, sans doute, continué. Le dialogue, comme le définit Isaacs, ne se prête pas à un comportement normatif. En d'autres termes, il ne vous fournit pas de processus facile, étape par étape, pour réaliser un dialogue.

Daniel Yankelovich a passé quarante années à observer les changements dans la culture et l'opinion publique américaine; au cours de cette période, il a été impliqué ou a participé comme observateur à un nombre important de dialogues. Avec le temps, il a fini par apprécier le dialogue comme puissant procédé d'amélioration des relations qui, lorsqu'il est mené efficacement, conduit à la compréhension et au respect mutuels. Ceux-ci à leur tour déclenchent des succès imprévus. Yankelovich, comme Isaacs, opère de nettes distinctions entre le dialogue, les discussions de prise de décisions et les séances de négociations qui cherchent des accords conduisant à l'action. Le dialogue a trois traits distinctifs qui le définissent:<sup>5</sup>

**1. L'égalité et l'absence d'influences coercitives** : Toutes les parties au dialogue sont traitées comme égales, et il n'existe aucune sorte de coercition. On ne tord pas le bras, on n'excipe pas de son rang, on ne s'impose pas par le biais de sanction ou autre rapport "de force". Dans le dialogue entre De Klerk et Mandela, avec l'un au pouvoir et l'autre en prison, il est à mettre au crédit des deux hommes que ces deux facteurs régnaient en maîtres. Les

dialogues de communautés ne sont possibles que lorsque la confiance est établie et que ceux qui sont en position d'autorité, enlèvent leurs galons et participent au même niveau que les autres.

**2. Ecouter avec empathie** : Selon Yankelovich, l'empathie est l'aptitude à deviner les pensées d'autrui et à ressentir les sentiments des autres. Isaacs dit que la simple mais profonde capacité d'écoute est au cœur du dialogue. Son genre d'écoute "exige de nous, non seulement d'entendre les paroles, mais d'adhérer et d'accepter, de nous départir petit à petit de notre doute intérieur ».

**3. Poser les hypothèses au grand jour** : c'est quelque chose qui normalement n'arrive pas dans les ateliers ou discussions de prise de décision, mais qui est crucial pour un dialogue sain. Cela exige également que ceux qui sont en dialogue suspendent leur jugement.

Au fil des années, Yankelovich a été le témoin d'un grand nombre de stratégies qu'il a répertoriées et qui, selon lui, facilitent le processus au dialogue :

- Se tromper dans l'inclusion de ceux qui sont en désaccord.
- Initier le dialogue par empathie.
- S'assurer que les trois critères listés ci-dessus sont pris en compte et fonctionnent
- Minimiser le manque de confiance avant d'en arriver au cœur du dialogue.
- Distinguer les actes de dialogue et la prise de décision.
- Se baser sur l'expérience spécifique pour discuter les questions générales.
- Poser les hypothèses sur la table et les clarifier
- Analyser les conflits du point de vue des valeurs et non des personnes
- Passer les vieux scénarios au crible de la réalité du jour. En d'autres termes, évaluer les hypothèses, les valeurs et les normes qui nous orientent et nous mènent à l'encontre de la réalité du jour.<sup>7</sup>

Selon Isaacs, le dialogue est une conversation dans laquelle les gens pensent ensemble tout en préservant leurs relations. Nous voulons à présent examiner certains problèmes de relation qu'implique la gestion du conflit.

## Construire des relations

A la fin du dernier chapitre, nous avons cité John Crawley sur sa technique pour la gestion constructive du conflit. Il identifie quatre principes ou éléments fondamentaux pour que la technique réussisse : (1) une perception claire et un bon jugement; (2) l'affirmation de soi et le contrôle; (3) l'aptitude à analyser et équilibrer les vues et positions; et (4) l'ouverture aux autres.

Roger Fisher et Scott Brown ont également souligné la nature constructive de gérer le conflit. En fait, ils insistent sur l'emploi d'une *stratégie inconditionnellement constructive* pour construire des relations qui peuvent survivre aux désaccords et au conflit. **L'inconditionnalité** laisse peu de place à l'ambiguïté. Fisher et Brown disent qu'être "inconditionnellement constructif" dans une relation avec autrui signifie que vous n'allez faire que ces choses qui sont bonnes pour la relation et bonne pour vous, que cela soit réciproque ou pas.<sup>8</sup> Ils soulignent que le résultat d'une transaction particulière dépend non seulement de l'art de la négociation, mais aussi de l'aptitude à bâtir une "bonne" relation de travail qui peut permettre de traiter les différends.

Quelles sont les choses qui sont à la fois bonnes pour les relations et pour vous? Fisher et Brown en listent six qui sont - disons - "inconditionnelles". Donc, lisons attentivement.

- 1. La rationalité.** Equilibrer les émotions avec la raison, même si ceux de l'autre côté agissent émotionnellement. Trop d'émotion peut fausser le jugement, trop peu, tuer notre motivation et notre compréhension. Lorsqu'on équilibre émotion et raison, nous avons tendance à faire moins d'erreurs.

**Note de l'auteur:** Fisher et Brown sont un peu trop "inconditionnels" pour nous dans leur point de vue sur la construction des relations. L'on pourrait aussi dire que l'émotivité est aussi importante que la rationalité. A leur crédit, ils disent qu'il faut effectivement les équilibrer. Ceux qui proviennent de cultures orientales, telles que l'Inde, trouveront sans doute "l'inconditionnalité" de leur stratégie quelque peu troublante également. Alors que ces deux

auteurs symbolisent un besoin américain de plus de clarté et d'orientation, les Asiatiques pourraient sans doute tolérer plus facilement l'ambiguïté qui définit souvent relations et décisions dans cette partie du monde.

**2. La compréhension.** Même si vous êtes mal compris, essayez de comprendre les autres. Voici quelques techniques pratiques que nous suggèrent les auteurs pour améliorer notre aptitude à comprendre.

- Analysez leur pensée; admettez toujours que vous avez besoin d'en savoir plus sur elles.
- Commencez par vous demander: Qu'est-ce qui m'importe ?
- N'ayez pas peur d'apprendre quelque chose de nouveau.
- Ne vous dites pas qu'ils partagent nos préoccupations et priorités.

**3. La communication.** Qu'ils n'écoutent pas ne signifie pas que vous devez les consulter avant de décider des problèmes qui sont censés les affecter. Enquêtez, consultez et écoutez. La prise de décision pour résoudre le conflit est toujours une entreprise de collaboration. La communication commence à être interrompue lorsque vous admettez qu'il n'y a pas besoin de parler; commencez par "dire" aux autres ce que vous pensez qu'il leur faut entendre; et vous engager dans des messages ambivalents, c'est-à-dire dire une chose alors que vous vouliez en dire une autre.

**4. La fiabilité.** Même s'ils sont trompeurs, ne soyez pas trompeurs. Ou comme le conseille Fisher et Brown, "Soyez entièrement digne de confiance, mais pas entièrement confiant. ". Soyez, prévisible, honnête, clair, fiable mais pas naïf.

**5. Les moyens d'influence non coercitifs.** Même s'ils essayent d'exercer une coercition, n'y cédez pas et ne réagissez pas non plus de manière similaire. Gérer le conflit ne consiste pas à gagner. C'est résoudre les problèmes.

**6. L'acceptation.** Même lorsqu'ils rejettent vos préoccupations, réagissez en les acceptant comme dignes de votre considération. Soyez attentifs à ceux qui sont assis à la table en face de vous et soyez ouvert pour apprendre d'eux.<sup>9</sup>

### Moment de réflexion

**Ce sont là des mandats rigides et "inconditionnels" de conduite dans une arène de désaccords et de conflits. Alors qu'ils semblent un peu irréalistes, les auteurs nous rappellent qu'il s'agit de pistes pour être efficaces. Rappelez-vous la dernière fois que vous avez eu un désaccord sérieux avec quelqu'un. Vous l'avez bien en tête? Bien. A présent, après chacune de ces pierres de touche pour bâtir une relation efficace de résolution des conflits, évaluez comment vous vous êtes conduits : 1= lamentable ;10= bien à votre grande surprise.**

- Equilibrer émotion et raison
- Comprendre l'autre personne
- Communiquer et se concerter
- Etre fiable
- Etre persuasif et non pas coercitif
- Accepter
- Attentif et ouvert

### Score total

Que ferez-vous pour améliorer votre score la prochaine fois que vous gèrerez désaccords ou conflits.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

## Faire face à la résistance

La résistance est un signe de désaccord ou de conflit potentiel. La résistance en termes de gestion de conflit est un manque de volonté d'arriver à un accord, pour une raison ou une autre. Alors que l'on associe souvent la résistance avec l'attente d'une décision finale dans le processus de négociation, il s'agit d'une réaction que nous trouvons dans toutes sortes de prises de décision participatives. La résistance peut survenir à tout moment dans les efforts de planification participative, depuis la phase initiale du contrat jusqu'à l'accord sur les plans d'action. Puisqu'il s'agit d'une réaction si courante dans de nombreuses approches de la prise de décision que nous abordons dans cette série, jetons un coup d'œil à tous ces masques que portent les gens.

### Ce que cachent les masques de la résistance

- **Le masque de la colère.** C'est ce qui arrive lorsque la résistance devient personnelle, comme c'est souvent le cas dans les séances de négociation focalisées sur les positions, et non les intérêts, les personnes et non les problèmes. Nous en reparlerons ultérieurement lorsque nous aborderons l'art de la négociation.
- **Le masque des détails.** C'est un masque réversible. Un côté dit : "Donnez moi plus de détails", tandis que l'autre vous submerge de détails. Le vieil adage selon lequel "Demandez-lui l'heure et il vous raconte comment construire une horloge", s'applique ici. Evidemment, le corollaire est "Je ne suis pas intéressé par l'heure mais je veux que vous discutiez des différents genres d'horloges et de montres que vous pourriez avoir à votre disposition.
- **Le masque du temps.** Evidemment ce masque est associé à notre métaphore de l'horloge. "Ce n'est pas le moment, j'ai besoin de plus de temps pour décider, ne nous précipitons pas sur cette question; ça n'entre pas dans le cycle du budget", et autres réactions " ponctuelles".
- **Le masque intellectuel.** "Par hypothèse", "il semble que", "théoriquement parlant", "pouvez-vous m'en dire plus sur les diverses méthodologies que nous pourrions employer pour parvenir à une décision ". Il ne peut y avoir aucune discussion abstraite qui s'élève au-dessus du courage de prendre des décisions.
- **Le masque bouche cousue.** Peter Block dit qu'il s'agit du masque le plus difficile à enlever. L'autre partie est passive et ne donne aucune réaction et semble aller bien quand, au fait, il ou elle est peut-être dans un état de panique, de colère avec des ailes. Le silence ne doit pas être considéré comme consentement.
- **Le masque théologique.** Celui-ci a " il faut qu'on" écrit partout. D'autres indices en sont " Ces gens-là... ", " Ne comprenez-vous pas que... ", " Il vous faut savoir " ...".
- **Le masque de la solution.** "Je ne suis pas intéressé à discuter du passé. Quelle est votre solution ?". En d'autres termes, " ne passons plus de temps à discuter de ces questions. Je veux savoir ce que vous croyez être la solution.". Ce que cela implique bien sûr, c'est la phrase non formulée : "alors je vous dirai ce que cela doit être !".

Quand un ou plusieurs de ces masques apparaissent, essayez de comprendre pourquoi ils sont apparus et essayez de les contourner. Peut-être que ceux avec qui vous travaillez pour arriver à une solution peuvent se sentir vulnérables pour une raison ou pour une autre, ou avoir le sentiment qu'ils sont en train de perdre le contrôle. La résistance est une réaction courante lorsqu'on traite les différends ou qu'on est confronté au conflit. Nous gardons tous cette boîte de masques à portée, au cas où nous sentirions le besoin de résister. Mais la résistance peut barrer la route à la gestion constructive du conflit, nous empêchant de résoudre les conflits plus rapidement et plus

efficacement. Il peut être utile de comprendre ce que sont ces masques et pourquoi nous les gardons dans leur boîte.<sup>10</sup>

### Moment de réflexion

**Combien de ces masques avez-vous dans votre armoire de résistance ? Lesquels utilisez-vous ? Si vous deviez démasquer votre armoire, lesquels écarteriez-vous immédiatement? Desquels seriez-vous capables de vous départir au fil du temps ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Les réactions à la résistance

Peter Block recommande trois étapes à emprunter lorsque l'on est confronté à l'une ou l'autre de ces formes de résistance.

**1. Donnez la réplique.** Ce sont des répliques qui suggèrent que la résistance est en train de barrer la route au dialogue productif. Ces messages peuvent aussi bien formulés que non verbaux. Réfléchissez à ce que vous allez dire à propos du type de résistance auquel vous pensez être confronté.

**2. Dénoncez la résistance.** Dites ce que l'autre personne vous fait vivre, sans jugement de valeur, en langage non punitif. Par exemple, quand ils ont mis le masque des détails : " Vous me donnez plus de détails qu'il ne faut". Ou quand ils portent le masque de la colère: "Vous semblez être fâché ". Ou peut-être le masque bouche cousue : "Vous êtes très silencieux. ".

**3. Soyez silencieux.** Donnez à l'autre l'occasion de réagir.<sup>11</sup>

Finalement, ne prenez pas la résistance de manière personnelle. Il ne s'agit pas d'une réflexion sur vous. Block suggère également que nous donnions à nos interlocuteurs qui "résistent" deux de ce qu'il appelle des réactions de bonne foi. En d'autres termes, traitez la résistance comme une demande ou une déclaration honnête et réagissez en conséquence "deux fois" . Par exemple, si une personne remet en question votre source d'information, répondez à sa préoccupation, plutôt deux fois qu'une, avec une "réponse de bonne foi". Après cela, dénoncez la résistance. Et ensuite, taisez-vous, c'est étonnant ce que cette réponse en trois parties peut-être efficace.

Et ensuite, il existe des gens tout simplement difficiles auxquelles nous sommes parfois confrontés sur la voie de la prise de décisions collectives. Nous revisiterons ces rencontres du genre "méchant" lorsque nous discuterons de stratégie de négociation plus tard. Pour le moment, nous examinons une autre technique interpersonnelle, s'affirmer sans être désagréable.

## L'affirmation de soi

L'affirmation de soi est une technique importante de gestion des conflits, et également une méthode d'influence qui est centrale au processus de négociation. C'est aussi une technique qui peut ne pas être aussi facilement transportée à travers les frontières culturelles. S'affirmer entre certainement en collision avec la notion de "Sauver la face" qui est importante dans beaucoup de cultures de par le monde. Néanmoins, une étude de recherche menée il y a de cela quelques années dans trois pays différents a révélé que l'affirmation de soi était l'une des sept stratégies prédominantes que les managers employaient pour accroître leur influence. Les autres étaient, au cas où

cela vous intéresse : la raison, l'amabilité, la formation de coalitions, le marchandage, l'autorité supérieure et les sanctions.

Selon les chercheurs, l'affirmation de soi est fréquemment employée lorsque:

- Les objectifs doivent bénéficier à l'organisation ;
- Les attentes de réussite sont faibles ; et
- Le pouvoir d'organisation est élevé.

Ces raisons, documentées il y a de cela presque vingt ans, suggèrent que l'affirmation de soi était considérée à cette époque comme une autre source de pouvoir. Bien que cela soit le cas, nous avons beaucoup appris au cours des dernières années sur ce phénomène interpersonnel et de groupe, et sur la façon de l'utiliser pour aider à prendre de meilleures décisions collectives. C'est à partir de cette perspective que nous traiterons des questions associées à l'affirmation de soi.

## **L'affirmation de soi est un choix.**

L'affirmation de soi entre dans un modèle de comportement associé au pouvoir et à l'influence. Les trois types de comportement habituellement associés à l'affirmation de soi en termes de comparaison sont : les comportements passifs, agressifs, et manipulateurs ou passifs-agressifs. Certaines caractéristiques comparatives sont :

**1. La conduite agressive.** *Fondée sur manque de respect des autres; se conduire d'une manière qui viole les droits des autres.* Il s'agit souvent d'une conduite punitive. A la table de négociation, elle est souvent caractérisée par des sorties du genre " vous deviez" et "vous devez". La « bonne nouvelle » dans la conduite agressive, c'est la clarté avec laquelle le message est habituellement livré, la force de l'engagement et la focalisation sur le résultat. "La mauvaise nouvelle », elle, peut être dure, elle engendre souvent le ressentiment et les contre-attaques et elle est plus susceptible d'être livrée par quelqu'un qui n'écoute pas très bien. La conduite agressive n'est pas un bon partenaire de collaboration dans les entreprises de planification participative ou avec quelqu'un que vous voulez rencontrer. L'intention honnête est de résoudre le conflit ou les différends.

**2. La conduite passive.** *Fondée sur le manque de respect pour vous-mêmes; se conduire d'une manière qui viole vos propres droits.* Ceci est souvent associé au fait de "vivre un mensonge", ne pas exprimer ce que veut ou ressent la personne. La conduite passive est souvent considérée comme respectueuse, sensible et emphatique. On la considère comme trop différente, venant de quelqu'un avec peu de respect de soi-même. La conduite passive n'est pas un bon partenaire dans la plupart des situations de prises de décision interactive, dans lesquelles les gens impliqués travaillent en collaboration ou qu'ils gèrent pour résoudre des conflits.

**3. La conduite manipulatrice ou passive/agressive.** *Fondée sur le manque de respect pour soi-même et pour les autres ; se conduire d'une manière qui viole les droits des autres tout en paraissant renier les vôtres.* Cette conduite se manifeste par le sentiment de culpabilité qu'elle impose aux autres, la retraite ou la non réaction, des déclarations verbales inappropriées et un torrent de messages ambivalents qui ont pour objectif de contrôler les autres. C'est bien lorsque votre intention est de devenir le prochain dictateur d'une république d'outre-mer. Mais soyez certains que d'autres personnes sont susceptibles de considérer que ce type de conduite d'influence manque un peu saveur.

**4. La conduite affirmative.** *Fondée sur le respect pour soi-même et les autres; se comporter d'une manière qui respecte les droits de chaque partie et être clair et s'exprimer facilement sur vos désirs, concepts et sentiments, trouver facilement des moyens de communiquer des messages à la première personne et équilibrer le respect de soi-même et des autres.*

L'affirmation de soi, c'est connaître vos forces et vos limites et choisir comment gérer vos sentiments et les sentiments des autres. Au cas où vous avez un doute, nous vous recommandons l'affirmation de soi comme technique et conduite appropriée pour s'engager dans les stratégies de gestion de conflits. Nous vous la recommandons aussi pour collaborer avec d'autres à la prise d'une décision et aux entreprises de résolution des problèmes où vous comptez sur vos propres forces, tout en estimant les autres.

L'affirmation de soi consiste aussi à dire ce que vous voulez. Voici quelques indications sur la manière de "parler franchement" :

- Soyez assurés de ce que vous voulez.
- Soyez spécifiques.
- Evitez les termes vagues.
- Maintenez une conversation positive et poursuivez-la.
- Assurez-vous que vous êtes entendu et compris. Les questions sont toujours appropriées. De même que l'écoute attentive.

### **MOMENT DE REFLEXION**

**L'affirmation de soi est une technique tellement importante pour la gestion des conflits que nous voudrions que vous vous arrêtiez un moment pour réexaminer certains des attributs de chacune des conduites qui lui ont été comparées. Enumérez ci-dessous quelques techniques spécifiques de l'affirmation de soi sur lesquelles vous voulez vous améliorer.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Donnez également la liste des autres traits que vous pourriez utiliser à l'occasion, et que vous aimeriez minimiser dans tout futur effort de gérer des conflits ou de résolution concertée de problèmes.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **POINTS CLES**

- On a décrit le dialogue comme une démarche partagée, un moyen de penser et de réfléchir ensemble.
- Les dialogues féconds durent dans le temps, en tant que conversations à but précis, nourries par la patience, l'absence d'influence coercitives, l'empathie et la compréhension mutuelle.
- L'art de bâtir des relations fécondes dépend de beaucoup de choses, par exemple, de l'équilibre entre émotions et raison, de la culture de la compréhension mutuelle, de la fiabilité dans la relation, de l'acceptation de modèles de communication clairs dénués de toute coercition.
- La résistance à la résolution des conflits et des désaccords est masquée sous beaucoup de formes. Il est difficile de traiter efficacement la résistance si vous ne vous reconnaissez pas le masque qui se manifeste devant vous.
- Pour être efficace dans le traitement de la résistance, Peter Block suggère que nous donnions la réplique, dénoncions la résistance, et nous taisions, en attendant que l'autre personne réagisse.
- L'affirmation de soi est un outil important dans la gestion des conflits, mais elle ne passe peut être pas facilement à travers les frontières.

- La gestion des conflits est un cycle sans fin qui comprend, entre autres :
  - La tenue de conversations préliminaires pour bâtir la confiance et la compréhension;
    - L'approfondissement de ces conversations pour identifier et définir les problèmes ;
    - Retourner les problèmes dans tous les sens, les réfléchir et les recadrer pour mieux refléter la réalité à partir de différentes perspectives.
    - S'engager dans la résolution mutuelle du problème.
    - S'accorder sur des actions qui aident toutes les parties à répondre à leur besoin et à préserver leur dignité. Et :
    - Le suivi pour s'assurer que les résultats attendus ont été réalisés.

## NOTES

1 William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency Books, 1999), p.1.

2 Ibid., p.9.

3 Op. cit., p.19.

4 The New York Times, August 24, 1994. p.24.

5 Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York: Simon and Schuster, 1999). pp. 41-44.

6 Isaac, op. cit. p.83.

7 Yankelovich, op. cit., pp. 127-8.

8 Fisher, Roger and Scott Brown, *Getting Together* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), p. xiv.

9 Ibid., pp. 38-40.

10 Our appreciation to Peter Block for helping us put a good face on this discussion. His book *Flawless Consulting* (San Diego: University Associates, 1981), Chapters 8 and 9.

11 Ibid. , pp. 132-37.

12 Kipnis et al., *Patterns of Managerial Influence, Organization Dynamics*, 1984. p.43.

13 Many of the thoughts about assertiveness come from two excellent sources of ideas and wisdom. They are: Block, Peter, Tony Petrella and Marvin Weisbord, *Managing Differences and Agreements* (Plainfield, NJ: Designed Learning, 1985) and Crawley, John, *Constructive Conflict Management* (London: Nicholas Brealey Publishing, 1992).

## CHAPITRE 5

# LA NEGOCIATION : OBTENIR DES RESULTATS SANS L'IMPLICATION D'UNE TIERCE PARTIE.

*Ne négocions jamais par peur,  
mais n'ayons jamais peur de négocier.*

**- JOHN F. KENNEDY**

Principes  
Créer de bonnes conditions  
Les éléments de la négociation  
Avons-nous dit gagnant-gagnant ?  
La perspective de Herb Cohen  
Les étapes de la négociation  
La négociation. L'approche de Harvard  
Des vues divergentes  
Points clés

La négociation est l'une des deux stratégies de gestion des conflits les plus citées et documentées, utilisées et commercialisées dans le monde. Oui, commercialisées. Comme nous l'avons rapidement découvert, la gestion des conflits est une grosse affaire. Bien sûr, lorsque quelque chose acquiert de la crédibilité sur le marché, à travers son utilisation et les résultats, le besoin est aussi bien avéré. Il existe beaucoup de conflits dans le monde. Dans le cas de la négociation en tant que mécanisme de réaction, il est peut-être approprié de parler de résolution de différends. La négociation est une technique beaucoup plus courante que la médiation, par exemple, et ne suggère pas toujours la présence de conflit ; à moins que la négociation ne tourne à la dérive ou que les conditions qui précèdent le processus de négociation soient contentieuses. Par exemple, les syndicats et leur direction engagent souvent des discussions civiles sur les salaires et leurs divers points de vue sur l'équité dans le partage des ressources. Il arrive des moments où les négociations peuvent être un affrontement. En de rares occasions, les discussions s'interrompent, amenant ainsi les parties à chercher d'autres moyens de résolution. Mais nous sommes en train d'aller au-devant de cette discussion.

Avant de décrire certaines des techniques de négociation nécessaires et les processus qui caractérisent cette approche de la prise des décisions, voici quelques définitions. Quoique les définitions puissent paraître un peu académiques, elles révèlent beaucoup sur les auteurs puisqu'elles présentent les concepts et les stratégies qu'ils sont sur le point de révéler.

**Négociation.** Pourparlers directs entre les parties en conflit, menés dans le but de réaliser une solution. La caractéristique distinctive est que les pourparlers impliquent les parties elles-mêmes, sans l'assistance directe d'une tierce partie. La négociation peut se dérouler à travers des représentants, tels que des avocats (Slaikeu et Hasson:1998, p. 202.)

**Qu'est-ce que la négociation ?** C'est l'emploi du pouvoir et de l'information pour affecter la conduite au sein d'un "réseau sous tension". Si vous réfléchissez à cette définition large, vous réaliserez qu'en fait, vous négociez tout le temps, tant au travail que dans votre vie personnelle. (Herb Cohen ; You Can Negotiate Anything, 1980, p.16.)

**Négociation.** Processus par lequel on parvient à une solution simple gagnant-gagnant qui répond aux besoins différents de deux ou de plusieurs parties impliquées. (Voilà une définition bien optimiste et chargée de valeurs !) (Vanessa Helps: Negotiating: Everybody Wins, 1992, p.1.)

**Négociation.** Processus par lequel nous sommes à la poursuite de termes pour obtenir ce que nous voulons de gens qui attendent, à leur tour, quelque chose de nous. (Gavin Kennedy: The Perfect Negotiation, 1992, p.1)

**Négociation.** Moyen fondamental d'obtenir ce que vous voulez des autres. C'est une communication dans les deux sens, conçue pour parvenir à un accord, lorsque vous et les autres parties avez quelques intérêts mutuels et d'autres, opposés. (Roger Fisher et William Ury: Getting to Yes, 1981, p. xi.)

Alors que certains envisagent la négociation comme une exigence de la vie utilisée dans presque tout ce que nous faisons, d'autres y voient un processus plus formel, engagé par des intérêts concurrents à un moment critique de leur relation. En réalité, nous parlons d'un ensemble de principes, un processus qui implique une série d'étapes ou de démarches, et des techniques qui nous aident à être efficaces en tant que négociateurs, décideurs et professionnels de la résolution des problèmes.

## Principes

Plusieurs praticiens de la négociation en provenance d'Australie adoptent l'approche selon laquelle la négociation est une nécessité vitale et la traitent comme un "attribut indispensable pour mener sa vie et entrer en interaction avec toute sorte de gens.". Selon ces auteurs, la négociation exige un niveau élevé de conscience, d'observation et de souplesse; un sens avisé du temps; et une compréhension constante des différences humaines. Il ne s'agit pas simplement de gagner des accords et des batailles.<sup>1</sup>Ils définissent également un certain nombre de principes qu'ils

pensent importants d'adopter pour être de "bons négociateurs".

**1. Basez la négociation sur les rapports.** Ceci implique la compréhension mutuelle des styles et des besoins, selon les priorités, les motivations et les intérêts. S'il n'existe pas de rapports, les négociations seront plus longues et moins fructueuses.

**2. Planifiez vos relations.** Ce principe est fondé sur la notion selon laquelle il nous faut faire des contacts et bâtir des réseaux à travers tout le spectre des affaires dans lesquelles nous nous trouvons. Une autre façon de voir cela consiste à passer par le concept d'identification et d'implication des acteurs. Dans la perspective de l'interaction entre pouvoir local et communautés locales et de la gestion du conflit, ce principe voudrait que chacune de ces sphères d'influence soit plus délibérante dans l'amélioration des rapports avant de parvenir au besoin de négocier.

**3. Soyez ouverts aux idées et suggestions.** Ceci minimise le fait de "sauter à des conclusions" prématurément, multiplie les occasions de susciter de nouvelles options qu'aucune des parties ne peut voir quand elles s'engagent dans le processus de négociation.

**4. Négociez sur la substance, pas les positions.** Ma position est claire; il n'y a que deux positions : noir et blanc, et ma position est : noir. Cela élimine certainement toutes les possibilités d'autres couleurs.

**5. Acceptez la légitimité de la position de l'autre partie.** Même si les intérêts et les points de vue de l'autre partie sont temporairement inacceptables pour vous, ils sont légitimes. Les accepter n'implique pas forcément être d'accord.

**6. Distinguez les personnes du problème.** Introduire les personnalités dans la négociation altère les règles de base. " Il ne mérite pas sa part d'héritage, parce que c'est une canaille ".

**7. Utilisez les questions de manière appropriée.** Par exemple, les questions ouvertes aideront à élargir la quantité d'informations et d'idées disponibles des deux côtés, accroîtront les possibilités de découvrir de nouvelles options et solutions. Les questions fermées, celles auxquelles on peut répondre par un simple "oui" ou "non", doivent être réservées pour résumer un point et continuer. Les auteurs font une remarque intéressante quant à l'emploi des questions fermées. Si vous ne connaissez pas la réponse à la question fermée que vous êtes sur le point de poser, il y a 50 pour cent de chances de finir par un désaccord. Typiquement, les questions fermées commencent par "Pouvez-vous... ?", "Allons-nous... ?", tandis que les questions ouvertes commencent par "Quels... ?", "Comment... ?" et "Pourquoi... ?".

**8. C'est aux négociateurs de trouver les choix qui existent.** Les négociations efficaces aident ceux qui sont impliqués à acquérir une meilleure compréhension des besoins des autres et à découvrir les options au cours du processus.

**9. Négociez avec la personne qui en a l'autorité.** Peu de choses sont plus frustrantes que de sembler être parvenu à un accord lorsque l'autre partie dit qu'elle doit voir avec le patron pour l'approbation.

**10. Négociez toujours sur la base d'une claire compréhension de votre propre "meilleure alternative".** C'est votre position de repli, votre décision optimale de second rang. Cela peut être aussi simple que d'ajourner la réunion plutôt que de passer à un accord qui est clairement hors de portée. C'est ce que Fisher et Ury, ces négociateurs reconnus de longue date, appellent le BATNA, la "meilleure alternative à un accord négocié".

## Créer les bonnes conditions

La négociation réussie commence bien avant que ceux qui ont besoin d'avoir une sérieuse conversation ne s'asseyent et commencent à parler. Les négociations réussies sont fondées sur une recherche continue et une préparation méticuleuse; les "devoirs" suivants accroissent le potentiel pour les deux côtés de crier victoire.

☒ **Les bonnes personnes sont-elles désireuses d'y participer?** S'il manque un acteur crucial, les chances d'échec augmentent.

☒ **Ceux qui viendront à la table des négociations sont-ils dépendants les uns des autres pour répondre à leurs besoins?** Sinon, pourquoi se donner du mal ? Ils feraient mieux de poursuivre leurs besoins et leurs intérêts de manière indépendante. Il doit exister une conscience de l'interdépendance, même lorsqu'ils ont également des questions à discuter qui présentent plus d'intérêt pour l'une des parties que pour l'autre.

☒ **Les parties sont-elles prêtes à commencer la négociation?** Par exemple, ont-elles examiné ces questions?

☒ **Est-ce que chaque partie vient à la négociation avec de bonnes techniques d'influence, de solides informations et données à l'appui ?** Sinon, ce serait gagnant-perdant et de l'amertume du côté perdant.

☒ **Les questions initiales sont-elles claires et ont-elles fait l'objet d'un accord, initialement, entre les deux parties ?** Cela paraît simple, mais l'introduction de la clarté augmentera le potentiel de produire clarté et succès. Ce qui ne signifie pas que le programme ne changera pas, une fois la discussion commencée. Même les problèmes clés peuvent changer, si les deux parties viennent avec une volonté de s'engager dans de sérieuses prises de décisions et la résolution du problème.

☒ **Est-ce que les deux parties veulent réellement résoudre leurs différends, ou sont-elles plus intéressées par la poursuite de la hargne mutuelle ?** Il existe des raisons d'être en conflit; avoir des querelles verbales, c'est souvent mieux que de n'avoir pas de dialogue.

☒ **Existe-t-il un élément d'imprévisibilité dans le résultat ?** Après tout, si les résultats sont prévisibles, pourquoi négocier?

☒ **Existe-t-il des pressions de temps pour régler les différends et avancer ?** Il n'y a rien de tel qu'un délai limité pour aider les négociations à être sérieuses dans la recherche d'accord.

☒ **Existe-t-il des émotions si fortes et si profondes qu'avoir une discussion sérieuse est quasi impossible ?** Si c'est le cas, la médiation pourrait être une meilleure option, mêlée peut-être d'un peu de conciliation.

☒ **Quoiqu'il n'existe pas nécessairement de compromis dans les négociations réussies, les parties témoignent-elles d'une volonté de faire des compromis ?**

☒ **Enfin, est-ce que ceux qui veulent négocier sont bien outillés et ont la volonté de négocier ?**

Le succès final des pourparlers de négociation dépend de beaucoup de choses qui interviennent avant de s'asseoir pour résoudre les différends et prendre des décisions gagnant-gagnant de qualité. Les conditions sont-elles bonnes? Est-ce que les techniques et la volonté de négocier y sont ?

## **Eléments de la négociation**

Ellen Raider et Susan Coleman ont élaboré certains des matériaux d'apprentissage les plus utiles et innovateurs sur les techniques de négociation concertée. Elles dégagent six éléments que les négociateurs doivent prendre en considération.

**1. Quelles sont leurs "visions du monde"?** Ces visions sont des croyances, attitudes et valeurs profondes qui découlent des racines ethniques et culturelles d'une personne, des traits de la personnalité et de l'expérience quotidienne. Plus ces racines et traits personnels sont profonds, plus ils représentent des barrières non franchissables. Plus ces visions du monde sont connues et respectées, moins elles auront des chances de devenir des "points de discorde" quand les négociations sont en cours.

**2. Quels sont leurs positions ?** Quelles sont les exigences, demandes et plaintes qui président au besoin de négocier? En d'autres termes leur position initiale est la source du conflit.

**3. Quels sont leurs besoins et intérêts ?** Le plus souvent, les positions sont la première couche de l'oignon,

les symptômes de problèmes, de besoins ou d'intérêts plus profonds. Les négociateurs efficaces ont la capacité de distinguer entre positions et besoins, et de se focaliser sur les besoins. Ce sont, entre autres, des techniques efficaces d'identification de problèmes (Comment éplucher l'oignon ?) et l'aptitude à poser des questions approfondies, non-accusatrices. Connaître les besoins et préoccupations de l'autre partie aidera à déverrouiller la porte aux solutions potentielles qui répondent à ces besoins et préoccupations. Reconnaissez les positions, mais trouvez les racines.

**4. Quel genre de climat existe-il entre les parties en conflit?** Orageux ou simplement nuageux ? De concurrence ou de collaboration ? Commencez par examiner vos propres sentiments: Êtes-vous à l'aise d'entrer en négociation ? Etes-vous entendu ? Hostile? Confiant ? Et comment percevez-vous l'état d'esprit et les émotions de ceux qui seront assis de l'autre côté de la table ?

**5. Les parties ont-elles la volonté et sont-elles capables de s'engager à repenser les problèmes et préoccupations ?** C'est le cas lorsque ceux qui sont en conflit conviennent, implicitement et explicitement, d'aller au-delà des positions pour en venir aux besoins réels afin de voir les possibilités d'entraide et de profit mutuel à tirer de la négociation.

**6. Quels sont les "carottes" et "bâtons" alternatifs à mettre sur la table ?** Ces facteurs ont à voir avec la satisfaction ou la contrariété des besoins prioritaires de chaque partie. En reconnaissant que les positions avancées par chaque côté traduisent leurs besoins initiaux et qu'ils veulent les satisfaire, les carottes constituent des choses que l'on peut offrir pour répondre aux besoins de l'autre partie. Bien sûr, cela n'a de valeur qu'aux yeux du spectateur ou du récipiendaire de l'offre. Les bâtons de la négociation, par contraste, ce sont les menaces et insultes qui découlent du retrait de la table d'un point important pour l'autre partie, ou du fait d'agir de façon à annihiler leurs efforts pour satisfaire leurs besoins.

Les bâtons sont des outils essentiels, mais pas le genre à utiliser quand on essaye de préserver une relation de négociation concertée. On les utilise s'il devient nécessaire de "niveler le jeu" ou d'éviter les pièges de la partie adverse. Cependant, ces contrecoups ou bâtons conduisent souvent à la perte de confiance et aux décisions gagnant-perdant. C'est un choix certes, mais ce n'est pas le choix préféré si vous voulez augmenter les chances de "gagner" et continuer à bâtir une relation de collaboration qui réduit la probabilité d'un retour à la table de négociation.<sup>3</sup>

Voici, basés sur le modèle de Raider et Coleman, les expériences que vous pouvez vous attendre à vivre dans toute négociation réussie.

- Elles partent des facteurs environnementaux ou *visions du monde*;
- Passent par l'essence du face à face autour de la table, *les positions, et besoins/intérêts* ;
- Plantent le décor pour des échanges sérieux, tant au point de vue du climat que du *recadrage* des besoins ; et
- Finissent par un échange de beaucoup de *carottes* et aussi peu de *bâtons* que possible.

Raider et Coleman utilisent ces préludes pour structurer leur planification des négociations. Ils recommandent de suivre le scénario que nous venons de décrire, pour se préparer à négocier. Les négociations à succès planifient leurs interventions de négociation en :

- définissant une position initiale et en connaissant autant que possible la position de l'autre partie ;
- se posant une série de questions "pourquoi", pour éplucher l'oignon ou arriver aux intérêts et besoins réels ;
- faisant des hypothèses et menant des investigations pour aider à comprendre les intérêts et besoins de ceux qui vont s'asseoir de l'autre côté de la table;
- recadrant le conflit sous l'angle d'une entreprise conjointe de résolution de problème, c'est-à-dire, en présumant la façon dont les deux parties pourraient voir leurs besoins et intérêts satisfaits ;
- réorganisant les bâtons et les carottes, c'est-à-dire, des moyens alternatifs de répondre aux besoins de l'autre partie, ou de les contrecarrer, au besoin, tout en prenant en compte leurs préoccupations ;
- ayant à l'esprit les bâtons et carottes que l'autre partie pourrait avoir en stock pour eux et en prévoyant ce que seront leurs réactions éventuelles.

### Moment de réflexion

**A quand remonte votre dernière négociation avec quelqu'un ? C'était peut-être pour obtenir un jour de congé, augmenter votre budget et vos honoraires de consultation, ou à propos d'un plan de vacances avec un bon ami. Focalisez-vous sur un événement de négociation et notez les "bâtons et carottes" qui ont été délivrés de votre côté de la négociation.**

Carottes

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Bâtons

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Avons-nous dit gagnant-gagnant ?

L'on ne peut pas écrire sur la négociation sans faire mention du concept gagnant-gagnant. Sinon quelqu'un le brandira comme une vulgaire omission suspendue sur nos têtes. Brièvement, ces concepts, selon qu'on est de l'école de pensée du verre d'eau à moitié vide ou à moitié plein, sont fondés sur une économie à somme nulle. Si nous entrons dans une situation de négociation en pensant "si tu gagnes, je perds" et que gagner devienne le point focal de votre énergie, de votre attention et de votre détermination, vous êtes susceptible d'être aveugle aux possibilités d'élargir les actions pour résoudre le désaccord ou le conflit. Ces options devraient englober des possibilités pour les deux parties de sortir satisfaites que l'on ait raisonnablement répondu à leurs besoins et qu'elles aient inventé une solution gagnant-gagnant. Cela dépasse la notion naïve qui veut qu'il n'y ait que des gagnants et des perdants quand nous venons à la table de négociation.

Lors des essais sur le terrain de ces outils d'apprentissage, quelqu'un a employé le terme d'ombre de l'avenir, pour décrire ce qui arrive au gagnant quand il revient d'une négociation fondée sur des stratégies gagnant-perdant ou à somme nulle. La bonne nouvelle, c'est que j'ai gagné. La mauvaise, c'est qu'il existe une ombre qui plane sur mon avenir, puisque l'autre partie a des plans de revanche.

## La perspective de Herb Cohen

Herb Cohen dit que les éléments fondamentaux de la négociation sont au nombre de trois : le pouvoir, le temps et l'information. Afin d'influencer les résultats, vous devez analyser de façon réaliste la position de l'autre côté, ainsi que la vôtre, à la lumière de ces trois variables corrélées. Il définit le pouvoir comme la "capacité ou l'aptitude à faire les choses... à exercer un contrôle sur les gens, les événements, les situations, soi-même. En tant que tel, il n'est ni bon ni mauvais. Il n'est ni moral ni immoral. Il n'est ni éthique ni contraire à l'éthique. Il est neutre".<sup>4</sup>

Cohen continue pour dire; "En raisonnant, vous pouvez obtenir tout ce que vous voulez, si vous êtes conscient de vos options, si vous testez vos hypothèses, si vous prenez des risques calculés basés sur une solide information, et si vous pensez que vous avez le pouvoir."<sup>5</sup> Les sources du pouvoir, selon Cohen, ressembleront beaucoup à plusieurs des principes, éléments et conditions de la négociation dont nous avons traité auparavant. Cependant, il les décrit en des termes que certains jugeront agressifs. Nous pourrions certainement défendre l'étiquette d'un "discours affirmatif ". Parce que son style descriptif est si différent de ceux qui jettent l'ancre dans des eaux plus académiques, il paraît utile de donner certaines des perspectives de Cohen. Il décrit le pouvoir comme venant sous beaucoup de formes et dimensions différentes. Par exemple :

- **Le pouvoir de la concurrence.** Nous ne serions pas en négociation à moins que quelqu'un veuille quelque chose que nous possédons déjà.

- **Le pouvoir de la légitimité.** Si vous possédez quelque espèce de légitimité, arborez-la. L'instruction, la position formelle, tout autre statut conféré fonctionne ici.
- **Le pouvoir de prendre des risques.** C'est mêler le courage au bon sens.
- **Le pouvoir de l'engagement.** Obtenez toujours l'engagement de l'autre dans une négociation. L'implication engendre l'engagement et l'engagement, le pouvoir.
- **Le pouvoir de l'expertise.** Les aptitudes et connaissances en négociation.
- **Le pouvoir de la connaissance des besoins.** Tant les vôtres que les leurs.
- **Le pouvoir de récompense et de coercition.** C'est ce que d'autres appellent la carotte et le bâton.

Cohen ajoute à cette liste sans cesse croissante, les pouvoirs de la persistance, de la jurisprudence, de la persuasion et de l'attitude. Ils méritent que l'on s'y arrête quand l'on s'apprête à négocier. Ses vues sur l'information sont plus conventionnelles, alors que le temps, pour Cohen, équivaut plus à la ponctualité et la patience qu'au temps de se préparer de façon exhaustive et efficace. Sa vision du temps est de tirer parti des délais imposés par d'autres, tout en ne dévoilant jamais les vôtres et en ne posant des actes que lorsqu'il est garanti que c'est en votre faveur. En d'autres termes, le pouvoir du temps est d'être ponctuel.

## Les étapes de la négociation

De plusieurs façons, nous avons parlé des diverses étapes du processus de négociation sans en parler directement. Comme indiqué plus haut, Raider et Coleman définissent la négociation comme un processus en quatre étapes : le partage rituel, la définition des problèmes, le re-cadrage et l'ordre de priorité des problèmes, la résolution du problème et la conclusion d'un accord.

Un autre point de vue sur les étapes du processus de négociation nous vient de Designed Learning. Dans leur interprétation de la gestion des conflits par processus négocié, ils dégagent les étapes suivantes, en identifiant les aptitudes nécessaires pour mener à bien chacune d'elles :

**Etape 1 :** Affirmez clairement vos propres désirs. Aptitude : Affirmation de soi.

**Etape 2 :** Ecoutez et comprenez les désirs des autres. Aptitudes : Ecoute active.

**Etape 3 :** Identifiez les terrains d'entente et de désaccord. Reconnaissez-les tous deux. Aptitude : Appui et confrontation.

**Etape 4 :** La négociation et l'action : parvenez à une solution qui réponde au maximum aux besoins des deux parties. Cherchez des moyens d'intégrer, de collaborer. Soyez prêts à agir. Aptitudes : résolution de problèmes/négociation.

**Etape 5 :** Essayez l'accord, réviser l'accord et renégociez-le. Après la mise en œuvre de l'accord, passez-le en revue de temps à autre pour voir s'il répond aux besoins des gens.<sup>6</sup>

## La négociation selon l'approche de Harvard

*Getting to Yes*, un livre fondé sur les principes et techniques associés au Projet Négociation de l'Université de Harvard, est devenu le porte-étendard pour concevoir et mettre en œuvre la formation à la négociation et pour guider ceux qui vont à la table de négociation et s'engagent ainsi dans la prise de décision participative. La méthode que prônent et utilisent Fisher et Ury sur des champs d'application à l'échelle du monde entier est appelée négociation raisonnée, processus qui aide les parties en conflit à prendre des décisions sur mérite. Pour en arriver à la stratégie de la négociation raisonnée dans ce livre, ils nous entraînent dans un court voyage qui passe par deux autres approches, la douce et la difficile. Peu important les détours ; ils sont intéressants et nous aident à décider pourquoi nous devrions être sur la grand-route qui mène à la Négociation raisonnée. Les deux premières routes vers l'accord sont appelées Négociation Positionnelle. Elles avertissent toutes deux les voyageurs de ne pas négocier sur les positions. Juste pour pousser un peu plus loin la métaphore du voyage, pensez à la route douce vers la négociation positionnelle comme menant à une plage sablonneuse, tandis que la route difficile vous conduit sur une colline rocailleuse. Voici quelques idées sur la façon de savoir qui sont vos compagnons de voyage, les conditions que vous allez rencontrer, et le type de carburant à utiliser pour arriver à destination.

### La voie douce vers l'accord

- **Les voyageurs sont aimables.** Tout le monde s'embrasse avant de monter en voiture.
- **Le but, c'est l'accord.** "Tout le monde est d'accord ? Bon, allons-y. "
- **Les voyageurs font des concessions pour s'entendre.** "Cela vous dérange si je voyage sur le pare-chocs ? » "Non."
- **Ils sont indulgents avec les gens et avec le problème.** "Bien sûr, qu'on peut emmener les poulets de ton cousin au marché. Mets-les sur le siège arrière. "
- **Ils se font confiance.** "Je vais piquer un petit somme. Informez-moi quand on arrivera. "
- **Les voyageurs changent facilement de position.** "Montons sur cette dune". "Bien. Allons-y"
- **Des offres sont faites.** "Vous voulez que je conduise?"
- **Chaque partie révèle le fond du problème.** "Je dois être à la négociation positionnelle à cinq heures cet après-midi. "
- **Accepter des pertes unilatérales pour parvenir à l'accord.** "J'espérais prendre ma sœur, mais je crois qu'elle peut marcher jusqu'à la NP (Négociation Positionnelle)
- **Chercher une réponse unique que l'autre voyageur acceptera.** "Vous voulez aller nager? Parfait"
- **Insister sur l'accord.** "Seulement si tout le monde est d'accord. "
- **Essayer d'éviter que les volontés s'affrontent.** "C'est OK pour tout le monde?"
- **Céder à la pression.** "Je crois qu'il vaut mieux continuer."

Ce fut un beau voyage. Seul problème, il n'y avait pas de là-bas quand ils arrivèrent.

### La route difficile vers l'accord

- **Les voyageurs sont des adversaires.** "Ne m'ennuyez pas de vos palabres comme vous le faites habituellement. "
- **Le but, c'est la victoire.** " Qui se soucie que votre mère soit en train de mourir? Je dois être à NP ce soir. "
- **Exiger des concessions comme condition pour voyager ensemble.** "Vous conduisez."
- **Dur avec le problème et avec les personnes.** "On ne prend plus personne à bord et on ne s'arrête pas pour le déjeuner.
- **Manque de confiance.** " Donnez-moi cette carte routière."
- **Les positions sont figées.** "En ce qui me concerne, c'est la seule route qui mène à NP."
- **Des menaces sont faites.** "Arrêtez-vous à la prochaine station-essence, sinon je... "
- **Trompeurs sur le fond du problème.** "Cela ne m'intéresse pas vraiment. Quand est-ce qu'on arrive?"
- **Exiger des gains unilatéraux comme prix de l'accord.** "Je sais que l'on a parlé de partager le prix du carburant, mais j'ai décidé que vous devez payer."
- **Chercher une réponse unique que l'autre voyageur acceptera.** "D'accord, vous achetez l'essence, je prendrai les Cocos et mettrai de l'air dans les pneus."
- **Insister sur la position.** "C'est par là la route vers NP, imbécile!"
- **Essayer de gagner une confrontation des volontés.** "C'est la dernière fois que nous voyageons ensemble."
- **Exercer des pressions.** "Pouvez-vous conduire un peu plus vite?"

Un voyage horrible, mais ils sont arrivés à l'heure. Le chauffeur a couvert la plupart des coups et a juré de ne plus jamais offrir le passage à ce gars. Et le voyageur dit: "Qu'importe, j'ai obtenu ce que voulais." Cependant, la prochaine fois que le passager a besoin d'aller à la *Négociation Positionnelle*, vous pourrez le voir traîner autour de l'arrêt du bus.

### La meilleure alternative à la solution

Fisher et Ury offrent évidemment une meilleure route pour voyager. Elle ne va pas à la négociation positionnelle ou n'y passe même pas, mais va directement à la Solution, en prenant l'avion des principes. Nos voyageurs mythiques ont modifié leur plan, sur la base du mérite.

- **Ces voyageurs savent résoudre des problèmes.** Ils réalisent qu'il est moins cher et plus

rapide d'aller directement à la Solution par avion. Ils n'ont pas encore déterminé, au point où ils en sont, qui va acheter les billets et quel jour ils voyageront.

- **Le but est un résultat sage atteint efficacement, à l'amiable.**
- **Ils ont distingué les personnes du problème.** « Pour le moment, ne nous soucions pas de ma femme ni de votre mère. Achéons le plan de voyage. »
- **Mais ils étaient indulgents avec les personnes et durs avec le problème.** "Je vais emmener ma femme dîner, et toi, rendre visite à ta mère à l'hôpital. Nous pouvons toujours prendre le vol de sept heures du matin."
- **Ils continuent indépendamment de la confiance mutuelle.** Chacun décide d'acheter son propre billet.
- **Focalisés sur les intérêts, pas sur les positions.** Tandis qu'un voyageur voulait partir par la route et l'autre par le train, ils ont rapidement réalisé que ni l'une ni l'autre n'était le meilleur moyen de voyager.
- **Examiner les intérêts reconnus.** "Cela vous dérange si je voyage en cabine non fumeur?"
- **Le syndrome du fond du problème évité.** "Nous partons par l'avion de sept heures," ou alors,
- **Imaginer des options de gain mutuel.** "Vous pouvez prendre mes MCO, si vous m'emmenez dîner dans mon restaurant favori à **Solutions**. "C'est parfait! Je n'ai besoin que de 500 miles pour avoir un billet gratuit."
- **Insister sur les critères objectifs.** "Maintenons le coût dans l'enveloppe de chacun de nos budgets de voyage et décidons de partir au plus tard lundi matin."<sup>7</sup>

Comme vous le voyez, nos voyageurs sont des gens à principes, raisonnables et ouverts à toutes les options. Ils ont cédé aux principes, pas aux pressions, alors qu'ils résolvaient le problème ensemble. Ils ont inventé de nouvelles options de gains mutuels, ont été clairs sur leurs objectifs mutuels et ont séparé les résultats à réaliser au cours du voyage et se sont mis d'accord sur les critères pour les réaliser et déterminer les impacts de chacun d'eux.

Tout bien considéré (c'est-à-dire, la mère malade, l'épouse qui se chamaille, la propension au mal de l'air d'un voyageur et un triste cas de nostalgie du train pour l'autre), le plan de leur voyage et sa réalisation ont été un grand succès.

### Moment de réflexion

**C'est merveilleux, dites-vous, mais ce n'est jamais aussi simple ou facile. Nous tombons parfois sur des gens très difficiles, de l'autre côté de la table, n'est-ce pas? Prenez un moment et pensez à la manière dont vous avez traité avec un négociateur très difficile dans le passé. Quelle fut votre première stratégie? Inscrivez ci-dessous vos réactions et continuez à lire.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Quand les négociations deviennent difficiles

Parfois vous tombez sur un adversaire incroyablement difficile dans vos efforts pour engager la prise de décision concertée dans le processus de négociation. La résistance monte et la possibilité de parvenir à un accord raisonnable et de recourir à une tierce partie est presque nulle. Que faire? Tournons-nous vers une vieille parabole rabbinique pour avoir d'autres idées.

*Et le Seigneur dit au Rabbin : "Viens, je vais te montrer l'enfer."*

*Ils entrèrent dans une pièce où un groupe de gens étaient assis autour d'une énorme marmite de ragoût. Chacun était affamé et désespéré. Chacun tenait une cuillère qui atteignait la marmite mais avait un manche tellement long que l'on ne pouvait pas l'utiliser pour atteindre sa bouche. La souffrance était terrible.*

*"Viens, maintenant je vais te montrer le paradis," dit le Seigneur au bout d'un moment.*

*Ils entrèrent dans une autre pièce, identique à la première - la marmite de ragoût, le groupe de gens, les mêmes longues cuillères. Mais là, chacun était heureux et nourri.*

*"Je ne comprends pas », dit le Rabbin. "Pourquoi sont-ils heureux ici alors qu'ils étaient misérables dans l'autre pièce, et tout était pareil ?"*

*Le Seigneur sourit. "Ah, mais ne vois-tu donc pas?" demanda-t-il, "Ici, ils ont appris à se nourrir les uns les autres." <sup>8</sup>*

William Ury préconise une stratégie en cinq étapes pour négocier avec des partenaires difficiles qui vous ont conduits tous les deux au bord de l'échec. Comme la scène du dîner dans la parabole, la stratégie est contre intuitive. Elle exige de nous de faire le contraire de ce que nous croyons marcher, ou de la manière dont nous ripostons souvent en de pareilles circonstances. Opposer la force à la force. Coup pour coup. La stratégie de percée d'Ury, c'est l'action indirecte. Essayez de contourner la résistance, plutôt que de faire entrer une bonne idée dans sa tête dure, encouragez votre adversaire en négociation à une quête intérieure. Aidez-le à percer la barrière de sa propre résistance. La négociation à percées, dit Ury, c'est l'art d'amener consciencieusement l'autre personne à emprunter votre voie.

**Etape une, ne réagissez pas :** ceci signifie contrôler votre propre conduite. Comme nous le savons tous, ce n'est pas facile lorsque l'on est confronté à un adversaire impossible. Prenez de la distance par rapport à vos instincts naturels et à vos émotions brutes. Comme dirait la métaphore, grimpez sur un grand arbre. A ce point, Ury suggère de dépoussiérer notre BATNA, la meilleure manière de parvenir à un accord négocié ou notre meilleur moyen de satisfaire nos intérêts sans l'accord de l'autre. C'est là qu'il faut commencer à pratiquer l'art de ne pas réagir. Il y a d'autres possibilités comme dénoncer la conduite, chose dont nous avons déjà parlé plus tôt, quand nous trahissons de la résistance.

**Etape Deux, désarmez votre adversaire.** Aidez-les à désamorcer leurs émotions négatives. C'est ici que vous sortez toutes les techniques de communication apprises lors de votre premier atelier de formation expérimentale. Ecoutez attentivement tout ce que votre adversaire a à dire; paraphrasez ce que vous entendez; reconnaissez les sentiments de vos adversaires ; soyez d'accord à chaque fois que vous pouvez; reconnaissez la personne, c'est-à-dire son autorité et sa compétence; et quand ils ont fini de parler, exprimez vos points de vue de manière non antagonique.

**Etape trois, refaites le jeu :** revenez aux intérêts mutuels et éloignez vous des positions. Recadrez, révissez, et réarmez. Revisitez les règles dont vous avez convenu au début; posez des questions qui règlent les problèmes, commençant par pourquoi, pourquoi. Sondez le pouvoir du silence, revenez à la poursuite des options.

**Etape quatre, rendre le « Oui » facile.** Ury cite Sun Tzu pour exprimer son idée, « Construis à ton adversaire un pont d'or à traverser pour sa retraite ». Pour ce faire, il vous faut commencer là où sont adversaires, pas là où vous aimeriez qu'ils soient. Leur résistance provient peut-être de plusieurs sources profondes de doute. Par exemple, l'idée n'est pas leur idée. Elle est peut-être la vôtre, ce qui rend ceci d'autant plus irritant. Vos adversaires ont peut-être peur de perdre la face quand ils retourneront chez leurs mandants, ou peut-être que l'allure des exigences de la prise de décision les submerge. Si l'une ou l'autre de ces préoccupations les mènent hors des rails, aidez-les à construire une station de commutation.

**Etape cinq, rendre le « Non » difficile.** Aidez à éduquer vos adversaires au besoin de revenir sur les rails et aux conséquences potentielles de la rupture. Démontrer que vous avez un BATNA et utilisez-le. Aidez vos adversaires à réaliser qu'il existe une voie de sortie et aidez à faire ce choix. Forgez un accord durable, minimisez vos risques et édifiez une procédure de résolution des litiges. Après l'escalade pour sortir d'un trou profond comme celui-ci dans le processus de négociation, il vous faut quelques assurances qu'on ne vous y poussera pas à nouveau.<sup>9</sup>

## **Parfois la négociation devient dégoûtante aussi**

Etre confronté à un négociateur difficile est une chose ; quand ils vous jouent de mauvais tours, c'est encore autre chose. Voici quelques-uns des sales tours les plus courants que vous pourriez rencontrer sur la voie à un accord négocié.

<i>Distorsion des faits</i>	Tentative délibérée de tromper l'autre partie sur les faits d'une situation, l'autorité d'agir ou les intentions
<i>Conditions stressantes</i>	Choix d'environnements délibérément conçus pour vous faire vouloir conclure les négociations rapidement ou à trop concéder.
<i>Attaques personnelles</i>	Une variété de conduites conçues pour démolir votre amour-propre, vous faire douter de vous-mêmes ou remettre en question votre aptitude à bien défendre vos propres intérêts.
<i>Menaces</i>	Tentatives illégitimes d'exercer une coercition qui échouent souvent et provoquent ainsi des ripostes qui peuvent faire dérailler une négociation et détruire les relations.
<i>Exigences extrêmes</i>	Propositions irréalistes qui peuvent saper la crédibilité de ceux qui les font et tuer toute possibilité de réussir la négociation.
<i>Escalade</i>	Soulever une nouvelle exigence à chaque concession faite dans une tentative d'imposer un accord précoce à l'autre partie pour éviter d'être face à une autre exigence inattendue.
<i>Partenaires inflexibles</i>	Utilisez un associé avec une position sans compromis comme prétexte pour ne pas être d'accord sur les termes.
<i>Tactique de la clé sous la porte</i>	Jeu dans lequel vous abandonnez intentionnellement le contrôle d'une situation afin de convaincre l'autre partie qu'il est impossible de céder à leurs exigences.

La première défense lorsque l'on est confronté à des sales tours, c'est d'être capable de les reconnaître et de les dénoncer. Nous avons discuté des genres de résistance que l'on peut rencontrer en situations de conflit dans le dernier chapitre. Pensez aux sales tours comme à une autre forme de résistance. Les recommandations de Peter Block concernant la résistance sont également pertinentes lorsqu'on est confronté à des tactiques déloyales à la table de négociation. Donnez la réplique. En d'autres termes, reconnaissez la ruse, ensuite dénoncez-la et taisez-vous. Si le sale tour continue, dénoncez-le à nouveau. Block se réfère à ces efforts comme des réactions de bonne foi. Combinez l'approche de Block et les trois premières étapes de Ury, ne pas réagir, désarmer votre adversaire, et refaire le jeu, et ceux qui sont de l'autre côté de la table de négociation seront moins enclins à s'engager dans des tactiques déloyales.

## **Les arts martiaux et la négociation**

Nous voulons clore ce chapitre de la gestion du conflit sans recours à l'assistance d'une tierce partie en examinant l'antique pratique des arts martiaux. Il existe une tendance mettre en équation conflit et combat, en particulier dans la perspective de la pensée rationnelle occidentale. Le conflit n'est pas un combat à mener. Il est, c'est tout. Thomas Crum, qui écrit sur la magie du conflit, dit que l'art martial de l'Aïkido offre une métaphore utile qui change notre manière de penser et d'agir en situations de conflit.

L'Aïkido, traduit littéralement, signifie "la manière de fusionner l'énergie". Sous cet angle, tout dans la vie, y compris une attaque physique, est de l'énergie avec laquelle danser. Les attaques sont considérées comme un autre des infinis dons d'énergie à utiliser de manière créative, harmonieuse... Un important principe en Aïkido est d'honorer et reconnaître l'énergie donnée, au lieu de s'y opposer... s'aligner dans la direction et sur l'intensité de l'attaque. Le deuxième élément important de l'Aïkido est le principe de l'acceptation... être en position de diriger le flux d'énergie, au lieu d'être malmené par lui. Si l'attaquant avance avec beaucoup d'élan, je l'évite et ajoute mon énergie à la sienne... La sensibilité à l'énergie de l'attaquant et le calcul en conséquence du moment de la riposte sont essentiels à l'art de l'Aïkido.

L'attaquant peut ne pas toujours faire ce qu'on attend de lui et changer effectivement la forme d'attaque à tout moment. Choisir de danser avec l'énergie de l'attaquant vous permet d'être assez souple pour réagir à cette

nouvelle forme. L'aptitude à danser vous empêche d'être collé à une stratégie particulière de résolution.<sup>10</sup>

Avez-vous vu les comparaisons pas si subtiles entre ce que disait Ury sur la négociation avec des gens difficiles et les stratégies employées dans l'Aïkido, cette forme d'art martial ? En fait, c'est le moment idéal pour s'arrêter et vous donner la possibilité de réfléchir sur ces stratégies très différentes pour faire face à l'énergie du conflit, qu'il soit physique, intellectuel ou psychologique.

### **Moment de réflexion**

**Passez en revue les deux dernières discussions et noter les contrastes et les comparaisons entre les idées de Crum, basées sur l'antique art martial de l'Aïkido et les propos du spécialiste en négociation de Harvard.**

.....  
.....  
.....  
.....

## **Vues divergentes**

Ou peut-être devrions-nous appeler ceci "Arriver à Oui, Peut-être". Le Projet de Harvard et son approche de la négociation ont subi une cinglante attaque par d'autres auteurs et praticiens de la négociation. On peut en dire de même d'autres approches à la gestion du conflit. Mais, examinons d'abord ce que d'autres ont à dire sur la négociation en général, et sur Fisher et Ury, spécifiquement.

Kevin Avruch, dans *Culture et Résolution de Conflit*, aborde ce domaine pour son inattention aux différences culturelles dans la recherche et l'application des concepts et stratégies de la gestion de conflit. Mais il conserve sa colère pour le premier ouvrage populaire de Fisher et Ury, *Getting to Yes*. D'accord, le succès de leur approche "raisonnée" a donné naissance à une industrie artisanale virtuelle de publications sur la façon de négocier avec un peu plus de classe, ou peut-être trop de classe. Les problèmes avec *Getting to Yes* et les écrits qui ont suivi sont nombreux. D'abord, ils sont écrits à partir d'une orientation ethnocentrique fondée sur le présupposé "d'un monde américain, mâle, blanc, et de classe moyenne" sur la façon dont marche le monde.<sup>11</sup> Par exemple, leur conseil de « distinguer les personnes du problème » comme ils l'ont dit de manière mémorable, suppose une posture rationaliste quant aux émotions qui seraient des choses que l'on peut débiter en morceaux à des moments appropriés.<sup>12</sup> Deuxièmement, elle a eu trop de succès et a donc infesté les autres parties du monde sans considération pour l'adaptation culturelle.

Alan Tidwell est plus spécifique sur ses frustrations avec *Getting to Yes* et autres publications « Comment faire... ». Elles "ont tendance à sous-évaluer le contexte et la situation dans le conflit... en focalisant une grande partie de leur attention sur la perception et la façon dont les parties voient le conflit. Il perçoit ceci non pas comme un moyen de comprendre le conflit, mais plutôt comme un outil de persuasion. Comme le dit Tidwell, "c'est malheureux".<sup>13</sup> Il est prompt à dénigrer l'approche gagnant-gagnant comme ayant un statut trivial. "Généralisé à travers tous les contextes de conflit, le discours gagnant-gagnant n'est pas celui de la véritable résolution de conflit, mais plutôt un mécanisme pour persuader les autres qu'ils ont ce qu'ils veulent, sans vraiment donner quoi que ce soit. C'est habile, mais pas très productif en vue de la résolution à long terme du conflit".<sup>14</sup>

C'est comme si on achetait un ouvrage sur la résolution des conflits qui nous dit pourquoi rien ne marche, mais ne nous fournit aucune option qui marche. Notre conseil, c'est d'être judicieux dans les outils que vous employez pour faire quoi que ce soit de constructif, y compris la gestion de conflit. Ce qui marche quelque part peut, en fait, marcher ailleurs, ou cela peut être un lamentable échec. Soyez prompts à recourir à d'autres alternatives, et même plus rapides à déterminer pour cela a marché ou pas. Par esprit d'investigation, concevez votre propre approche, testez-la, affinez-la, partagez-la avec d'autres, et créez rapidement une version novatrice.

### **Points clés**

- La négociation, c'est la discussion directe entre parties qui ont des désaccords avec l'attente de réaliser une solution.

- Chacun négocie, d'une manière ou d'une autre, chaque jour pour satisfaire à ses besoins. Seulement, certains le font mieux que d'autres.
- Distinguez les personnes du problème quand on négocie.
- Focalisez-vous sur les intérêts et la substance, et non sur les positions.
- Créez les bonnes conditions avant d'entrer dans le processus de négociation.
- Cherchez à en savoir plus sur votre concurrence, leur « vision du monde », leurs besoins, positions et intérêts, et leur volonté de s'engager dans la négociation raisonnée.
- Imaginez l'inattendu et soyez préparé à faire face à des sales tours s'ils viennent.
- Recherchez une solution gagnant-gagnant, l'équivalent mathématique de  $1+1=3$ .
- Gérer les désaccords par la négociation est une forme d'art martial. Apprendre à danser avec l'énergie de votre adversaire augmente votre souplesse et renforce vos réactions. Tout ceci est ésotérique, n'est-ce pas ?
- Souvenez-vous, écrire sur l'art de la négociation et aider les autres à apprendre comment le faire mieux est une grosse affaire. Ce qui marche quelque part peut ne pas marcher ailleurs.
- Avec tous ces bons conseils, concevez votre propre approche à la négociation, en reconnaissant qu'il s'agit d'une technique de survie. Testez-la, affinez-la partagez-la avec d'autres et créez rapidement une nouvelle version.

## Notes

1 Fritz, Peter, Allen Parker, and Sherry Stumm, *Beyond Yes* (Sydney: Harper-Collins Publishers, 1998), p.xi.

2 Ibid. pp. 87-102

3 Raider, Ellen and Susan Coleman, *Collaborative Negotiation: Skills Training* (New Platz, NY: Ellen Raider International, 1992), pp. 2-2/2-7.

4 Cohen, Herb, *You Can Negotiate Anything* (New York: Bantam Books, 1980), p. 50.

5 Ibid . p. 54.

6 Block, Petrella and Weisbord, op. cit., pp. 122-3.

7 Our apologies and appreciation to the authors of *Getting to Yes* for the slightly bizarre example we have used to explain the differences between their versions on hard, soft and principled negotiations. Of course, we are talking about Fisher, Roger and William Ury, *Getting to Yes* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1981), cover to cover.

8 Shain, Merle, *Hearts That We Broke Long Ago* (New York: Bantam Books, 1985).

9 Ury, William, *Getting Past No* (New York: Bantam Books, 1991), pp. 8-122.

10 Crum, Thomas, *The Magic of Conflict* (New York: Simon and Schuster, 1987), pp. 42.

11 Avruch, Kevin, *Culture and Conflict Resolution* (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1998), p. 78.

12 Ibid, p. 78.

13 Tidwell, Alan C. *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution* (London: Pinter, 1998), p. 26.

14 Ibid. p. 27

## CHAPITRE 6

# LA MEDIATION

*Il ne suffit pas de les étudier comme des scarabées sous un microscope;  
Il vous faut savoir ce que c'est que d'être un scarabée.*

**- FISHER ET URY**

Définir le processus

La question de la neutralité

Perspective

Où et quand procéder à une médiation (et quand ne pas le faire).

Les rôles de la médiation

Quelques modèles à examiner

La médiation: Une stratégie à fort potentiel pour consolider la communauté

Points clés

Notes

La médiation a une longue histoire et un auditoire de praticiens très étendu. La Bible se réfère à Jésus en tant que médiateur entre Dieu et les hommes: "Car il existe un Dieu, et un médiateur entre Dieu et l'homme, l'homme Jésus Christ". (I Timothée 2:5). Christopher Moore, dans son ouvrage sur le processus de médiation, donne une succincte perspective historique et culturelle de la pratique de la médiation. Il légitimise aussi le processus du fait qu'il traverse de nombreuses frontières culturelles et géographiques. Ce qui suit est un bref synopsis de certains des exemples les plus intéressants que Moore a découverts dans sa recherche sur la médiation.<sup>1</sup>

- Les chefs religieux ont pendant longtemps apprécié le processus de négociation comme moyen de gérer le conflit. L'Eglise catholique romaine en Europe occidentale a joué un rôle central dans la médiation des conflits avant la Renaissance. Le clergé faisait la médiation dans les litiges familiaux, les affaires criminelles et les litiges diplomatiques au sein de la noblesse. Les rabbins juifs ont exercé des services de médiation pour leurs membres et des religions orientales ont au cœur de leur doctrine une forte insistance sur le consensus social, la persuasion morale et l'harmonie.
- Depuis le Moyen Age et l'émergence des Etats nations, on a utilisé les diplomates en tant que médiateurs de tierce partie entre parties en conflit.
- La médiation est largement pratiquée dans la Chine moderne à travers les Comités Populaires de Conciliation.
- Les pays d'Amérique latine et les cultures hispaniques en général ont une longue histoire de processus de résolution de conflit émanant d'Espagne (à l'origine).
- La médiation est utilisée dans beaucoup de pays africains pour résoudre les litiges entre voisins.
- La médiation a aussi été documentée en tant que pratique dans les sociétés arabes.
- En Mélanésie, dans le Pacifique sud, il existe des conseillers et des comités qui se réunissent régulièrement "pour préserver les conditions d'un débat ordonné" parmi ceux qui ont des litiges à formuler.
- Bon nombre de sectes religieuses qui ont aidé à coloniser le continent nord-américain étaient activement engagées dans la résolution des conflits entre leurs membres. Une secte, les Quakers, ou les Amis comme on les appelle souvent, possèdent une longue histoire de tradition pacifiste et d'implication communautaire dans la gestion du conflit. Le Programme de Résolution des Conflits entre Amis est le programme de médiation qui a le plus duré aux Etats-Unis. Le manuel initial de formation aux pratiques de la médiation, publié en 1982, a été utilisé pour former des médiateurs sur les six continents.

L'histoire de la médiation est riche et étendue. Et dans beaucoup de cultures et de pays, elle est transversale à tous les secteurs de l'interaction sociale: l'éducation, la religion, les relations travailleurs-patronat, les systèmes judiciaires, la justice criminelle, les familles, l'environnement, les communautés, les quartiers et tous les niveaux de l'administration. De jeunes enfants apprennent même à devenir médiateurs de leurs pairs, intervenant dans les conflits dans l'école et sur les terrains de jeux.

Avant d'aller plus loin dans ce voyage de découverte, nous avons le sentiment qu'il faut émettre un *guide de voyage*. La médiation est une industrie de croissance parce qu'il existe tant de conflits dans le monde. De plus en plus d'organisations et d'individus sont engagés dans la médiation comme profession. Nous saluons ce mouvement. Nous pensons que les individus, organisations, quartiers, pays et régions qui sont parties à des conflits profonds, durables et marqués par la haine, requièrent, ont besoin, et méritent même l'aide la meilleure qu'ils puissent obtenir quand il s'agit que quelqu'un les aide à se rapprocher en vue de résoudre leurs différends. Ce manuel n'est pas conçu pour préparer des individus qui s'efforcent de devenir des médiateurs professionnels. Au mieux, ces individus

peuvent le trouver intéressant.

A l'autre bout du spectre de la médiation, il y a ceux qui se retrouvent à faire la médiation de différends au bureau, par-dessus la clôture, et entre amis et collègues qui sont enfermés dans le conflit et prêts à recourir à la médiation d'une autre personne pour les aider à trouver une voie vers un accord. La médiation est tout à la fois une technique de vie et de travail qui a son importance pratique dans un monde où différends et conflits sont devenus des normes de comportement individuel et d'organisation. Par conséquent, cette discussion de la médiation est conçue pour aider ceux qui se retrouvent à faire la médiation à mieux le faire.

Il est aussi conçu pour aider les administrateurs et autres professionnels qui ont le souci d'apporter une assistance de qualité aux gestionnaires de conflit à prendre de meilleures décisions quant au recours à des spécialistes extérieurs de la gestion de conflits. Dans ces circonstances, la discussion doit aider en définissant le rôle du médiateur de tierce partie, ce que ce processus implique et ce en quoi consistent les paramètres de la médiation.

## Définir le processus

Comme pour les autres stratégies et processus de résolution des conflits, nous donnons ici quelques définitions selon la perspective des auteurs et adeptes de la médiation.

### Définition

**Médiation.** Tout processus de résolution de litiges dans lequel une autre personne aide les parties à négocier un accord. ( Jennifer Beer :1997,p.3)

**La médiation** est une négociation efficace menée par une tierce partie neutre dans un cadre confidentiel. (Raider et Coleman: 1992, p. 7-2)

**La médiation** est l'intervention dans un litige, ou une négociation d'une tierce partie acceptable, impartiale et neutre qui n'a aucun pouvoir de décision autoritaire pour aider les parties en litige à parvenir volontairement à un accord mutuellement avantageux pour tous.(Moore: 1986, p. 14)

**La médiation** est un processus pratique par lequel le facilitateur amène les parties elles-mêmes à vérifier les faits, à partager les sentiments, à échanger perceptions et idées et à trouver des accords.(Crawley: 1992, p. 177)

Encore une fois, les définitions nous donnent quelques perceptions différentes de ce qu'est ce processus, mais un facteur est clair et accepté par tous. La médiation implique une tierce partie qui est neutre, jusqu'à la preuve du contraire. D'autres termes et vocables employés par notre panel d'experts aident à définir le rôle du médiateur : impartial, confidentiel, acceptable aux deux parties et utile. Quand au processus lui-même, il est confidentiel, pratique, d'intervention, volontaire, d'investigation mutuelle, de prise de conscience, de prise de décision et de résolution de problème.

Raider et Coleman créent une passerelle entre négociation et médiation. En fait, ils utilisent les mêmes matériaux de base pour définir les deux processus : vision du monde ou valeurs, climat, positions, besoins, carottes et bâtons de négociation. Les attitudes attendues du négociateur et du médiateur sont également similaires : informé, ouvert, unitaire et impartial.<sup>2</sup>

Moore décrit la médiation comme un prolongement et une élaboration du processus de négociation. Dans chaque cas, la prise de décision est entre les mains des gens en conflit. La médiation émerge souvent de négociation manqué où les deux parties en litige acceptent volontairement de travailler avec une tierce partie intermédiaire. Cette personne, ou ces personnes, puisque les médiateurs travaillent souvent en équipe de deux ou plus, doivent être acceptables et censées être impartiales et neutres dans leur implication. Ces qualités personnelles deviennent plus rigoureuses et surveillées à mesure que la médiation devient une profession avec toutes les exigences de la formation requise, des références, des codes d'éthique, et du contrôle de l'application des règles de déontologie exercé par ceux qui ont embrassé la profession.

## La question de la neutralité

Vous remarquerez que la plupart des définitions de la médiation reprennent les termes de « neutralité » ou « neutre » en tant que valeur de base du processus. En fait nous venons juste de commenter l'emploi de ces termes comme norme en matière de négociation. Cependant, beaucoup d'universitaires et de praticiens remettent ceci en question en tant que truisme sur la façon dont fonctionne la médiation, et même en tant que valeur opérationnelle qui devrait guider le processus. Un argument dit qu'il est difficile sinon impossible pour des médiateurs de se dépouiller de toutes leurs expériences de vie, présumés et valeurs personnels lorsqu'ils choisissent ce rôle. En conséquence, il est difficile de rester neutre.

Une autre école de pensée émergente prétend que "la médiation est devenue un dangereux instrument pour accroître le pouvoir des forts à prendre l'avantage sur les faibles. L'argument dit en gros ceci. Puisque le processus de médiation est formel et consensuel et qu'il n'est pas régi par des règles de procédure et de fond, il peut amplifier le déséquilibre de pouvoir entre les parties en conflit. Par exemple, un conjoint dominateur dans le règlement d'un divorce pourrait continuer son comportement manipulateur et coercitif au cours de la médiation, rendant ainsi impossible au médiateur de rester neutre ou, du moins s'il reste neutre, sanctionne un règlement injuste en faveur de la partie la plus agressive. En tant que processus qui essaie d'assurer la neutralité, la médiation est-elle effectivement allée à rebours de certains acquis de justice sociale comme les droits civiques, l'égalité des genres et les droits des consommateurs ?

Dans certaines parties du monde, les médiateurs ont de plus en plus le sentiment que la neutralité n'est plus une norme valable ou qui permet de travailler. De notre point de vue, ceci soulève des problèmes de crédibilité chez les parties qui pourraient considérer la médiation comme une alternative à la résolution des litiges. C'est là quelque chose à méditer dès lors que vous envisagez de recourir à la médiation comme processus de gestion des conflits dans votre communauté.

## Perspective

Jennifer Beer, des Programmes de Résolution de Conflit entre Amis, injecte une dose de réalité dans sa discussion de la médiation.

En un sens, la médiation n'est pas grand-chose. Les gens ont fait de la médiation de tout temps et la plupart d'entre nous acquérons des aptitudes de médiation à partir de notre vécu quotidien. Dans un autre sens, la médiation, en tant que processus formel, n'est devenue courante que récemment en dehors des litiges syndicaux et des conflits internationaux... Utiliser la médiation pour des conflits personnels, organisationnels et publics est encore une idée de novice.

Parfois, la médiation peut fonctionner de manière spectaculairement bonne. Ceux qui y participent résolvent leurs problèmes, oublient leurs griefs et réparent les relations brisées. Des fois, les séances de médiation échouent et s'embrasent, laissant les parties encore plus fâchées et désespérées qu'auparavant.

D'habitude, le résultat est moins dramatique : les gens trouvent des réponses au moins à certaines de leurs préoccupations et s'en vont émotionnellement soulagées par un accord qu'ils respecteront pour l'essentiel.

La réussite réside partiellement dans les talents du négociateur mais aussi dans la disponibilité des parties. Si quelqu'un a l'intention de poursuivre un conflit, même les solutions les plus évidentes ne marcheront pas. Si chacun désire mettre un terme à un conflit, la médiation peut-être un moyen gracieux et efficace de le faire.<sup>4</sup>

## Où et quand faire la médiation (et quand ne pas le faire)

Nous avons mentionné plus tôt certaines arènes où la médiation a été et est utilisée. Les autres comprennent :

- L'intérêt public, les litiges à plusieurs parties qui traversent les frontières politiques et géographiques, c'est-à-dire les lieux des nouvelles autoroutes, les sites de décharge sanitaires, les droits d'accès à l'eau.
- Les litiges des lieux de travail à tous les niveaux entre travailleurs eux-mêmes, entre départements, au sein des équipes d'encadrement et des conseils élus et entre organisations.
- Les litiges avec les agences publiques sur le non respect des normes et règlements.
- La négociation syndicats-patronat et les procédures de doléances
- Les litiges multinationaux, régionaux et ethniques.
- Les victimes qui rencontrent les délinquants; les réunions qui suivent la violence domestique ou de rue.
- Les efforts pour comprendre et résoudre les actes de désobéissance civile.
- Les litiges familiaux, divorce, garde des enfants, aliénation de paternité.
- La médiation de pairs à l'école, les conflits parents-professeurs.
- Les litiges de consommateurs.
- Presque partout où existent des conflits non résolus et où ceux qui sont en contentieux sont volontairement désireux d'accepter l'aide d'une tierce partie neutre apte à les aider à prendre des décisions mutuellement avantageuses de résolution du conflit.

Conditions qui aident à faire de la médiation une intervention appropriée:

- De fortes émotions ont faussé le jugement.
- Les parties se connaissent.
- Il n'existe pas de grande disparité de relations de pouvoir entre parties.
- Ceux qui sont en conflit vivent ensemble, travaillent ensemble, ou, pour quelque raison, ne peuvent instaurer de distance entre eux.
- Une partie se sent mal à l'aise d'être confrontée à l'autre partie sans la présence d'une tierce partie.
- Ceux qui sont impliqués veulent contrôler les résultats.
- Il est important d'entretenir la relation.
- Ceux qui sont en conflit ont le sentiment qu'ils ont besoin des compétences et de l'appui d'une tierce partie pour régler leurs différends.

- Le besoin de solution rapide.
- La confidentialité est importante.
- Beaucoup de gens sont impliqués, un litige de quartier, par exemple.
- Les parties veulent éviter une procédure formelle, coûteuse, publique, comme le contentieux.

Conditions qui font de la médiation une intervention inappropriée :

- Il existe des indices qu'une partie a l'intention d'utiliser la médiation pour enflammer le conflit ou l'utiliser pour accomplir des motifs secrets.
- Au cours des discussions préliminaires, une partie se révèle incapable d'écouter les autres, ou la partie est trop perturbée pour parvenir à un accord commun.
- Quelque chose de traumatisant vient d'arriver qui empêche l'une ou l'autre des parties de participer.
- Il existe un équilibre de pouvoir qui rend improbable toute prise de décision mutuelle.
- Une des parties, ou les deux, feraient mieux de s'en référer à d'autres fora, par exemple les tribunaux.
- Le problème ou litige principal semble insoluble par la médiation.
- Les parties clés ne sont pas désireuses de participer au processus.
- Aucune des deux parties n'est prête à envisager le règlement de leurs différends.
- Lorsqu'il n'existe pas de mécanisme pour assurer la mise en œuvre de l'accord.

## Les rôles de la médiation

Les médiateurs chevronnés portent plusieurs casquettes, accomplissent plusieurs rôles, y compris:

- **Relais de Communication** : Ouvre les canaux de communication entre les parties et les garde ouverts.
- **Justicier** : Aide les parties à reconnaître le droit de s'impliquer.
- **Explorateur** : Aide ceux qui sont impliqués à découvrir, 43 moyens, plus ou moins, d'aborder le problème.
- **Contrôleur de réalité**: Empêche les parties de dériver vers l'utopie à la recherche de solutions.
- **Gestionnaire de réseaux de ressources** : Trouve les ressources appropriées et les relie aux autres assistants et options.
- **Le bâtisseur de techniques** : Aide les parties à acquérir de bonnes techniques de communication et de résolution de problèmes.
- **Sergent instructeur** : Prend l'initiative, si nécessaire de faire avancer les négociations.

- **Maître charpentier** : Recadre les questions
- **Facilitateur** : Fournit les processus pour réaliser des résultats et améliorer les relations.
- **Tailleur de hoires** : Fais pénitence, si nécessaire, et endosse le blâme et la responsabilité pour les idées et options qui n'aboutissent pas de façon à protéger et nourrir la confiance en soi de ceux qui sont impliqués. Soit dit en passant, une hoire est faite en poils bruts d'animaux et est à même la peau en signe de repentir.
- **Délégué** : "Désolé, je ne prends pas de décision pour mes clients".
- **L'Agent "secret"**: Chargé de garder les procédures confidentielles.

Mener à bien ces rôles exige beaucoup de traits et talents personnels. Le médiateur efficace est :

*Empathique, respecté, digne de confiance, gentil, ferme, impartial, dépassionné, à l'aise avec les émotions, confiant, compréhensif, conscient de son rôle, patient, antagonique si nécessaire, souple, professionnel, digne de confiance, attentif, inquisiteur, imaginatif, juste et béni d'un sens de l'humour.*  
*[Cela fait peur, n'est-ce pas ?]*

### Moment de réflexion

**Passez en revue les 12 rôles énumérés ci-dessus et évaluez-vous sur une échelle de « un » à « dix » quant au degré d'efficacité que vous croyez être le vôtre dans l'exercice de chacun de ces rôles. 1= pas du tout efficace dans l'exercice de ce rôle; 10 = très efficace dans l'exercice de ce rôle. Faites le total de vos points et ensuite, voyez les domaines dans lesquels vous auriez besoin de vous améliorer en tant que médiateur.**

Plombier de communication	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justicier	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Explorateur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contrôleur de réalité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestionnaire de réseau de ressources	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bâtisseur de techniques	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sergent instructeur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maître charpentier	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilitateur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tailleur de hoires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Délégué	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agent "secret"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Score total:

Si vous avez plus de 100, vous êtes prêt à rejoindre les rangs de la classe mondiale des médiateurs de

société. Si votre score est entre 50 et 100, il vous faudrait peut-être songer à un programme autodidacte d'apprentissage mettant l'accent sur vos besoins prioritaires de renforcement. Si vous avez moins de 50, songez à une autre manière de passer votre temps libre. Peut-être pouvez-vous former vos amis médiateurs au bel art de tailleur de hoires.

## Quelques modèles à examiner

Dans sa prolifération en tant que médium de choix pour la résolution du conflit, la médiation connaît des variations et des permutations. Au-delà de tous les nouveaux grelots que les théoriciens et les praticiens, au fil des ans, ont ajoutés au processus de médiation, elle a conservé un ensemble central de valeurs et de stratégies. Nous examinerons certains des modèles les plus connus, et vous pourrez alors décider de ce qui, à vos yeux, est ou n'est pas sensé eu égard à votre rôle dans le processus de négociation. Vous remarquerez sans doute la frappante similitude entre la médiation et la négociation. Un médiateur efficace est un négociateur à succès avec une vision de match de tennis et des muscles du cou bien développés.

**Note de l'Auteur :** Dans le prochain chapitre, nous aborderons quelques approches alternatives à la résolution de litige auxquelles l'on se réfère souvent comme médiation. Les écoles de pensée sur la gestion de conflit se trouvent, au moment où nous écrivons ceci, dans une dynamique d'état de flux. En conséquence, tout modèle proposé sera, sans aucun doute, critiqué par quelqu'un qui peut, ou ne peut pas offrir une alternative crédible. Néanmoins, nous pensons que les trois modèles qui suivent fournissent un riche mélange d'idées et d'intuitions sur le processus de médiation. Nous vous encourageons à considérer ce qui semble mieux vous convenir dans chacun des modèles et à les formater selon votre propre approche de la médiation des différends et conflits.

## Le modèle de Raider et Coleman

Exercices de mise en train : Toute intervention de médiation est précédée d'exercices préalables de mise en train. Pour Raider et Coleman, ils comprennent:

1. Amener les parties à convenir de la médiation ;
2. Amener les parties à faire confiance au médiateur ; et
3. Amener les parties à faire confiance au processus.

Ces étapes préliminaires représentent la phase du contrat traitée dans le Manuel sur la Planification Participative, appelée parfois « forger une relation de résolution de problème ». Elles peuvent couvrir les reconnaissances personnelles; la compréhension mutuelle du processus de négociation ; les désirs et besoins de tous les acteurs impliqués ; des guides d'engagement, par exemple, la confidentialité et qui prend les décisions; les valeurs; les normes; et la logistique. Raider et Coleman incluent un certain nombre de ces questions dans leurs deux premières étapes du processus de médiation.

### **ETAPE UNE – Ouvrir la médiation**

☒ Créer le climat approprié pour la médiation en préparant l'environnement physique; en fournissant les bons outils, par exemple, tableau mobile, matériels d'écriture, et cafés; et, assurer le caractère privé.

☒ Prononcer l'allocution d'ouverture en incluant les présentations; la confirmation des noms, leur orthographe et la façon dont individus préfèrent qu'on les appelle; et les règles de base. Par exemple:

- ☒ Ecouter attentivement. Eviter d'interrompre;
- ☒ Se traiter avec respect mutuel: pas de noms d'oiseaux, de calembours désobligeants ou de rejet de blâmes ;
- ☒ Communiquer honnêtement. Mentir n'est pas utile;
- ☒ Faire l'effort de trouver la solution du problème ;
- ☒ Convenir d'un temps raisonnable et susciter des questions.
- ☒ Qui commence? Ou, si une personne est plus fâchée que l'autre, demander à cette personne de commencer, mais assurez-vous que l'autre partie est d'accord. Les gens fâchés ont tendance à vouloir se défouler ou à interrompre s'ils ne se défoulent.

**ETAPE DEUX – Définir les problèmes :**  
**Comprendre la perspective de chaque côté**

- ☒ Ecouter attentivement la perspective de chaque côté.
- ☒ Privilégier l'écoute active, les questions approfondies, les techniques de résumé tout en absorbant l'essence du litige pour des perspectives différentes.
- ☒ Mettre en relief les terrains d'entente.
- ☒ Chercher à atteindre trois résultats :
  - ☒ La partie qui parle se sent entendue et comprise par le médiateur.
  - ☒ Il est plus probable que la partie qui écoute, entende les préoccupations de l'autre partie lorsque c'est le médiateur qui les répète ; et
  - ☒ Faire une démonstration efficace de la conduite d'ouverture que l'on espère que chacun utilise dans la phase de suivi.

**ETAPE TROIS – Trouver des solutions :**  
**Aider chacun à comprendre la perspective de l'autre.**

- ☒ Amener les parties à faire preuve d'esprit d'ouverture et à donner le maximum d'informations.
- ☒ Les aider à reformuler le langage positionnel en langage des besoins.
- ☒ Clarifier les hypothèses.
- ☒ Aider les parties à formuler des options par le recours au « brainstorming ».

**ETAPE QUATRE – Terminer la médiation:**  
**Tester la solution et rédiger l'accord.**

- ☒ Encourager les parties à parler de la manière dont elles-mêmes géreront à l'avenir leurs rapports et affaires tournant autour du litige.
- ☒ Rédiger l'accord entre les deux parties; s'assurer qu'il est équilibré et faites-en convenir les parties.
- ☒ Terminer la séance.<sup>5</sup>

**Le processus de médiation entre amis**  
**(tel que le décrit Jennifer Beer)**

Comme vous le remarquerez bientôt, la pratique et la philosophie diffèrent d'un programme à l'autre et d'un médiateur à l'autre. Certaines des caractéristiques du processus de médiation des Programmes de Résolution de Conflit entre Amis sont les suivantes :

- ☒ **Concernant les participants** : Volontaires; plusieurs médiateurs ; pas de conseiller du client ; et des co-médiateurs. Les médiateurs d'amis travaillent en groupes de deux.
  - ☒ **Concernant la structure** : Processus souple; tenir habituellement des séances plénières d'une heure et demie à deux heures. Tenir des réunions séparées quand il le faut ; et s'efforcer d'adopter un ton informel, de conversation.
  - ☒ **Dessein et concentration** : Les parties discutent de la situation générale, pas seulement des plaintes immédiates; partagez vos émotions sans proférer de menaces ; les solutions sont du ressort des parties puisque les médiateurs n'en trouvent pas à leur place ; réussir, c'est plus que résoudre le problème, et cela aide aussi à améliorer les relations futures et à instaurer la confiance dans la gestion des conflits ; et attacher du prix à la réconciliation.
- Voici l'anatomie du processus de médiation entre Amis en sept étapes :

**Temps de préparation (hors étape)**

Passer l'affaire en revue. Arriver tôt pour installer la salle, revoir les notes, aménager de l'espace pour les réunions séparées, discuter avec les co-médiateurs sur la répartition des tâches, les styles personnels de médiation, la façon de tenir des réunions séparées, la disposition des chaises et les difficultés potentielles de la négociation à venir.

Accueillir les parties et installer les participants. Les Amis accordent beaucoup d'importance à la disposition des sièges, incluant dans leur manuel huit schémas distincts de différentes dispositions avec le pourquoi et le quand chacun est approprié.

### ***ETAPE UNE – Allocution d'ouverture***

Les médiations se tiennent dans un endroit neutre, à un moment qui convient aux parties. Les séances durent environ deux heures. Les médiateurs, habituellement au nombre de deux, ouvrent la séance avec un mot de bienvenue et l'explication de ce qui va se passer. Les questions couvertes comprennent :

- Bienvenue et paroles d'encouragement.
- Objectif de la médiation; le rôle du médiateur
- Formulaire à remplir et logistique
- Confidentialité assurée par les médiateurs
- Que va-t-il se passer ?
- Informer d'éventuelles réunions séparées entre médiateurs ou entre le médiateur et un des clients, en présentant ceci comme une partie intégrante du processus de médiation.
- S'enquérir des problèmes et préoccupations et demander si les parties sont désireuses de poursuivre la séance. Obtenir l'assentiment de chaque partie avant de commencer.

### ***ETAPE DEUX – Durée ininterrompue***

Chaque personne prend la parole à son tour, pendant que les autres l'écoutent, y compris les médiateurs. Ceci fournit une vue d'ensemble de la situation et donne une idée des individus et de leur personnalité.

Les lignes directrices comprennent :

- S'exprimer de façon courtoise, posée.
- Demander aux auditeurs de respecter le droit de chacun à parler, à écouter pour de nouvelles idées.
- Demander aux intervenants de raconter leur histoire de leur point de vue. Que s'est-il passé et comment cela vous affecte-t-il ?
- Désigner quelqu'un pour commencer, de préférence la partie la plus agitée.
- Respecter le temps de parole de chacun.
- Terminer de manière formelle chaque tour de parole. Pas de commentaires, les résumés et les questions doivent provenir des médiateurs à ce moment.

### ***ETAPE TROIS – L'échange***

Les discussions et les débats commencent. Les médiateurs surveillent les discussions, en s'assurant que chaque personne est entendue et que chacun est à l'aise. L'échange consiste en premier lieu à aider les parties à aller vers la réconciliation, c'est là qu'elles commencent à reconnaître chacune les perspectives et les besoins de l'autre. Diriger l'échange consiste à :

- Démarrer l'échange.
- Garder le contrôle de la séance.
- Inclure chaque personne
- Accepter, mais ne pas faire de pression sur les émotions
- Poser les questions nécessaires
- Ecouter les intérêts et les problèmes
- S'abstenir de trouver déjà des solutions
- Ne pas dévaloriser l'échange
- Surveiller les moments de compréhension ou de réconciliation
- Résumer les intérêts et préoccupations.

### ***Les réunions séparées***

Ces réunions peuvent survenir à tout moment et sont utiles à plus d'un titre; s'enquérir des préoccupations d'une personne; confronter les positions antagoniques; ou aider les gens à repenser leurs options. Revenir aux réunions séparées pour :

- Soutenir les gens
- Contrôler le processus
- Résoudre le problème
- Se concerter avec votre co-médiateur.

### **Au cours des réunions séparées :**

- Assurer la confidentialité
- "Nous voulions vous parler de..."
- Rester attentif
- Etre compréhensif, mais impartial
- Vérifier ce qu'il vous est permis de dire à d'autres.
- Lorsque vous revenez à la table, persuadez les gens de parler directement ou parlez pour eux et confirmez à haute voix ce qui va se passer ensuite.

### **ETAPE QUATRE – Etablir le programme**

La discussion glisse sur l'avenir et ce qui va se passer à partir de maintenant. En établissant le programme :

- Résumer ce qui a été accompli jusqu'ici
- Etablir la liste des problèmes à négocier.
- Déclarer les sujets à discuter
- Employer un langage positif, impartial.
- Réfléter les préoccupations de chaque personne.
- Présenter chaque fois que possible les problèmes comme des préoccupations partagées.
- Etre succinct et faire des énoncés faciles à rappeler.
- Convenir d'un programme, vérifier sa correction et sa complétude.
- Convenir de lignes directrices, c'est-à-dire de la façon dont les problèmes seront discutés, établir des critères allant dans le sens de décisions acceptables.

### **ETAPE CINQ – Bâtir l'accord**

Les parties se prononcent sur chaque problème du programme en utilisant le processus suivant :

- Choisir un problème au programme
- Dégager des options
- Evaluer et affiner les alternatives
- Tester l'accord et explorer les conséquences
- Rédiger un accord provisoire.

### **ETAPE SIX – Rédiger l'accord**

Un accord écrit aide à honorer ses engagements. Au cours du processus de rédaction :

- Passer en revue chaque point de l'accord. Est-il: réalisable? lisible? acceptable?
- Rédiger la version finale ; lisez-la à haute voix.
- Faire signer l'accord par toutes les personnes présentes. Donner un exemplaire à chaque partie.

#### ***Un bon accord écrit :***

- Fournit des détails sur les éléments spécifiques: qui, quoi, quand.
- Est impartial et non conditionnel.
- Emploie des expressions claires, familières.
- Souligne l'action positive.
- Traite toute procédure pendante
- Prévoit l'avenir.

### **ETAPE SEPT – Mots de clôture.**

C'est le moment de reconnaître ces sentiments et de mener la séance à une fin heureuse.

- Reconnaître ce qui a été accompli
- Veiller à ce que tout soit réglé pour ce qui est des frais ou des dons.
- Passer en revue les étapes suivantes et en assurer le suivi.
- Souhaiter aux parties de faire pour le mieux.<sup>6</sup>

## **Le modèle de Christopher Moore**

Moore nous dit que "les démarches du médiateur semblent se fondre en un continuum indifférencié

d'interaction".<sup>7</sup> Ceci étant dit, il dégage douze phases spécifiques: cinq concernant le travail qu'effectue le médiateur avant de se joindre aux parties en séance plénière; et sept après que l'entrée en contact du médiateur avec les adversaires.

***PHASE 1. Contacts initiaux avec les parties en litige.***

- Etablir le contact initial avec les parties
- Instaurer la crédibilité
- Encourager les rapports
- Instruire les parties sur le processus
- Inciter à l'engagement quant aux procédures.

***PHASE 2. Choix d'une stratégie de médiation***

- Assister les parties dans l'évaluation des diverses approches de la gestion et la résolution des conflits.
- Assister les parties dans le choix d'une approche.
- Coordonner les approches des parties.

***PHASE 3 Collecte des données et analyse du contexte.***

- Collecter et analyser les données pertinentes sur les gens, la dynamique et le fond du conflit.
- Vérifier l'exactitude des données.
- Minimiser l'impact de données inexacts ou indisponibles.

***PHASE 4 Conception d'un plan détaillé de médiation***

- Identifier les stratégies et les démarches conséquentes non fortuites qui permettent aux parties de parvenir à un accord.
- Imaginer d'autres alternatives pour pallier les situations particulières du conflit en question.

***PHASE 5 Instauration d'un climat de confiance et de coopération***

- Préparer psychologiquement les adversaires en négociation à mettre l'accent sur les questions de fond.
- Gérer les émotions fortes.
- Vérifier les perceptions et minimiser les effets des stéréotypes.
- Cultiver la reconnaissance de la légitimité des parties et des problèmes.
- Bâtir la confiance
- Clarifier les interventions.

***PHASE 6 Démarrage de la séance de médiation***

- Ouvrir la négociation entre les parties.
- Asseoir un ton ouvert et positif.
- Etablir des règles de base et des lignes de conduite.
- Assister les parties dans l'expression des émotions.
- Délimiter les domaines du sujet et des problèmes à discuter.
- Assister les parties à reconnaître les engagements, les faits saillants et l'influence.

***PHASE 7 Définition des problèmes et établissement d'un programme.***

- Identifier les domaines majeurs de préoccupations
- S'entendre sur les problèmes à discuter.
- Déterminer l'ordre de traitement des problèmes.

***PHASE 8 Découverte des intérêts cachés des parties adverses***

- Identifier les intérêts des parties sur les questions de fond, de procédure et d'ordre psychologique.
- Sensibiliser chacune des parties sur les intérêts de l'autre.

***PHASE 9 Générer des options pour le règlement.***

- Développer chez les parties la conscience de la nécessité d'avoir des options.

- Minorer le recours aux positions figées ou aux alternatives non partagées.
- Générer des options en employant soit la négociation positionnelle, soit celle basée sur les intérêts.

#### ***PHASE 10 Evaluer les options pour l'accord***

- Passer en revue les intérêts des parties.
- Evaluer comment ces intérêts peuvent être satisfaits par les options disponibles.
- Evaluer les coûts et avantages du choix des options.

#### ***PHASE 11 La négociation finale***

Parvenir à un accord soit par la convergence progressive des positions, soit en mettant la dernière main à un règlement global, ou encore par l'élaboration d'une formule consensuelle, soit par l'établissement d'une procédure pour parvenir à un accord substantiel.

#### ***PHASE 12 Réaliser l'accord formel***

- Identifier les étapes pour rendre l'accord opérationnel.
- Etablir une procédure d'évaluation et de contrôle.
- Formaliser l'accord et créer un mécanisme de mise en œuvre et d'engagement.

L'approche qu'a Moore de la médiation nous paraît un peu trop compliquée et quelque peu legaliste. Peut-être que son approche de la médiation est influencée par sa fonction d'arbitre. Par exemple, Moore consacre beaucoup de temps à la préparation de la médiation, à la collecte d'informations et d'idées sur le conflit, à vérifier l'exactitude des données et à chercher à minorer l'impact d'informations inexacts ou indisponibles (Phase 3 de son processus).

Son attention au détail et la complexité de son approche suggèrent un processus beaucoup plus long et de loin plus coûteux que les deux modèles décrits dans le chapitre précédent. Deux des traits caractéristiques de la médiation sont: (1) l'aptitude à "trancher au coeur du conflit" plutôt rapidement sans trop s'attarder sur le processus; et, (2) la nature relativement bon marché du service comparé aux autres alternatives. Une reproduction fidèle de l'approche de Christopher Moore pourrait nier ces deux importants attributs de la médiation.

Vous vous demandez peut-être pourquoi nous incluons son modèle après ces notes de mise en garde. Nous pensons aussi qu'il attire l'attention sur certains problèmes que nous voulons vous encourager à intégrer dans votre activité de médiation. Par exemple, la Phase Cinq du processus qu'il propose suggère de bâtir la confiance et la coopération. Quoique tous les modèles prennent en compte ces attributs, Moore est tout à fait spécifique dans sa démarche quant à ces efforts de conciliation.

Avant de refermer la porte sur cette discussion de la médiation, nous voulons puiser chez un autre spécialiste de la médiation. J. Haynes pense que ceux qui vivent les conflits trouvent souvent difficile de se mettre d'accord sur ce que sont les problèmes qui ont causé le conflit. Sans définir les problèmes d'une manière mutuellement acceptable, il est difficile de chercher des solutions. Dans ces situations, les tâches du médiateur consistent à :

1. localiser les domaines d'accord sur le problème ;
2. aider les parties à comprendre que leur problème n'est pas d'une difficulté unique et peut être résolu; et
3. se concentrer sur les terrains d'entente et amener les parties à se mettre d'accord sur le problème.

Les trois techniques qu'il utilise pour mener à bien ces tâches sont :

- La mutualisation. C'est le processus de renvoi aux parties en conflit des problèmes, idées et préoccupations qui leur tiennent toutes deux à cœur. Ceci réduit les niveaux d'animosité et de résistance à la possibilité d'une définition collective du problème.
- La normalisation. C'est fournir des exemples d'expériences humaines qui sont pertinentes et similaires à celles des parties en conflit. Il s'agit de rappeler constamment et de façon subtile que

c'est là un problème réel, mais pas nécessairement difficile.

- Le résumé sélectif. C'est ne renvoyer aux parties que les informations, idées, et problèmes d'un litige que le médiateur croit conduire à la résolution.

L'application de ces techniques exige du médiateur qu'il ait une compréhension claire du terrain d'entente que partagent les parties en litige. Ceci suppose des investigations approfondies par le médiateur avant d'encourager le dialogue entre elles.

## **La médiation : Une stratégie potentiellement puissante de développement communautaire.**

Les interventions de tierces parties en gestion de conflit sont de puissants outils à utiliser pour édifier des relations productives et des communautés plus fortes, plus viables. Le processus de médiation s'est révélé être une des stratégies les plus efficaces que peuvent apprendre les individus de tous âges et niveaux d'instruction formelle. Bien que la médiation soit maintenant reconnue en tant que service professionnel disponible par le biais d'un processus formalisé, elle est également une technique de vie de valeur qui peut bien nous servir à tous dans nos interactions quotidiennes avec les autres. En fait, de par le monde, la médiation se passe tout le temps entre individus et groupes. Les personnes bienveillantes, pleines de compassion qui attachent du prix à la paix et à l'harmonie et s'imaginent rarement en médiateurs sont celles qui accomplissent le plus d'exploits en médiation.

Le conflit est une grande source d'énergie. Il peut être productif ou destructeur. La médiation est un outil pour aider ceux qui ont de sérieux désaccords à canaliser l'énergie du conflit vers le gain mutuel.

Comme indiqué précédemment, dans le chapitre suivant, nous discuterons de quelques autres modèles de gestion de conflit qui, pour l'essentiel, sortent du champ de la médiation. Ils sont assez différents pour mériter un traitement spécial avant de terminer cette conversation sur les moyens de gérer conflits et différends.

### **Points clés**

- La médiation a une longue histoire de processus de résolution de conflits et de différends.
- La médiation implique l'intervention d'un tiers qui soit acceptable à toutes les parties, qui soit impartial et neutre, et qui ne possède pas de pouvoirs formels de prise de décision.
- La question de la neutralité en médiation est sous le feu de la critique de certains milieux ; mais cette controverse pourrait saper quelque peu la crédibilité que la médiation a acquise au fil des ans.
- La médiation n'est pas un outil à employer dans toute situation de conflit ou de désaccord. Si vous trouvez intrigant ce point clé, retournez à la discussion de Quand Faire la Médiation et Quand Ne Pas le Faire.
- Les médiateurs efficaces jouent plusieurs rôles dans leurs efforts pour aider les autres.
- La médiation implique un processus structuré qui aide ceux qui sont en conflit à vérifier les faits, partager des sentiments, échanger des perceptions et des idées, et à œuvrer pour des accords.
- Il existe beaucoup de paramètres à prendre en considération dans ce processus largement accepté.
- La médiation devient une profession, mais ceci ne devrait nullement dissuader ceux qui veulent aider d'autres proches en désaccord ou en conflit à s'engager dans des processus de médiation plus informels.
- Mais, ils doivent connaître les limites qu'il y a à nager avec des requins.

## ○ Notes

<sup>1</sup> Moore, Christopher W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), p. 19-24.

<sup>2</sup> Raider, Ellen and Susan Coleman, *Collaborative Negotiation: Skills Training* (New Platz, NY: Ellen Raider International, 1992), p.7, 3 through 4.

<sup>3</sup> Moore, op. cit., p.6

<sup>4</sup> Bush, Robert A. Baruch and Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 22.

<sup>5</sup> Beer, Jennifer with Eileen Stief, *The Mediator's Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs* (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1997), p. iii.

<sup>6</sup> Raider, op. cit., p.7, 4 through 8.

<sup>7</sup> Beer, op. cit., p.4-61

<sup>8</sup> Moore, op. cit., p. 29

<sup>9</sup> Haynesk J. and G. Haynes, *Mediating Divorce* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers), p. 193-207. 91

## CHAPITRE 7

# AUTRES THEMES DE GESTION DU CONFLIT

*Qu'importe sa force, un rayon ne peut soutenir une maison.*  
- PROVERBE CHINOIS

Développement organisationnel et changements escomptés  
Les échanges de rôles et d'images  
En comparaison  
Le modèle de satisfaction normatif, proactif  
Processus de paix transformationnel  
Responsabilisation et reconnaissance  
Le modèle de médiation provoquée de Lederach  
Perspective  
Points clés  
Notes

Quoique la négociation et la médiation, dont nous avons décrit diverses approches dans le dernier chapitre, soient au coeur de la scène quand il s'agit de réagir aux désaccords et aux conflits dans beaucoup de parties du monde, elles ne représentent certainement pas toute la chaîne des acteurs de la gestion de conflit. Ce que nous voulons faire dans ce chapitre, c'est examiner une tendance dans la gestion de conflit qui a précédé l'avalanche de livres, articles et pratiques de négociation et de médiation qui ont fait leur apparition dans les années 1980 et après quoi, nous allons enchaîner avec quelques voix dissidentes plus récentes sur les courants dominants.

## **Développement organisationnel et changements escomptés**

La gestion de conflit a été un thème dominant de la littérature et de la mise en œuvre des stratégies de changement planifié et de développement organisationnel. L'intérêt pour la gestion des différends, ainsi que cela se révéla à travers ces idéologies particulières, était grandement managérial : comment améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations. Dans ces contextes, le conflit était souvent décrit comme interpersonnel, intergroupe et inter organisationnel. Voici comment Richard Walton a expliqué le rôle du conflit et sa gestion au niveau interpersonnel des organisations.

"La prémisses n'est pas que le conflit interpersonnel dans les organisations est mauvais ou nécessairement destructeur et que soit ceux qui sont directement impliqués, soit les tierces parties doivent inévitablement essayer de l'éliminer ou de l'atténuer. Les différends interpersonnels, la concurrence, la rivalité et les autres formes de conflit ont souvent une valeur positive pour les personnes qui les vivent et le système social dans lequel ils surviennent. Premièrement, un niveau modéré de conflit inter-personnel peut accroître la motivation et l'énergie. Deuxièmement, le conflit peut encourager l'innovation parce qu'il met en lumière des points de vue divers. Troisièmement, les principaux concernés peuvent développer un plus grand esprit d'ouverture afin de mieux comprendre leurs positions respectives, parce que le conflit les force à articuler leurs vues et à apporter tous les arguments à l'appui".<sup>1</sup>

Walton a défini un certain nombre de techniques et de stratégies pour la gestion de conflit au sein des organisations. Celles-ci comprennent le dialogue où les parties s'engagent directement et se focalisent sur le conflit entre elles, en prenant en compte des aspects de leurs relations ; la négociation à sommes fixes ; la résolution de problèmes ; et la structuration des rapports. Alors que Walton indique que chacune de ces approches peut être menée à bien sans l'engagement d'une tierce partie, il voit clairement l'avantage qu'il y a à impliquer un tiers dans chacune de ces approches. Que celui-ci agisse plus en tant que facilitateur de processus de groupe et de dialogue ou comme médiateur, dépend du contexte du conflit. « Quand les méthodes prédominantes sont strictement la négociation ou une combinaison de négociation et de résolution de problèmes, alors la médiation trouve toute sa pertinence ». <sup>2</sup>

## **Echanges de rôles et d'images**

Une technique populaire de résolution de conflits ou de différends entre individus ou groupes dans les organisations est ce qu'on appelle la négociation de rôles. (Notez l'usage du terme négociation). Avant tout, les parties identifient la source de leur conflit en listant les changements qu'ils veulent effectuer dans leur relation. Typiquement, elle implique des parties que chacune dise ce qu'elle aimerait que l'autre partie fasse plus, moins, ou différemment; mais également qu'elles s'entendent sur ce qu'elles sont prêtes à faire plus, moins, ou différemment. Ces changements sont alors négociés et convenus. Parfois, les changements souhaités sont exprimés par écrit et les parties s'entendent sur un mode de suivi rapproché de leur impact sur leurs relations. A bien des égards, la négociation de rôles est similaire aux techniques décrites dans le chapitre précédent sur la médiation.

Une variante de l'échange de rôles implique un échange d'images, souvent pratiqué entre sous-groupes au sein des organisations ou entre organisations qui vivent des conflits. Par exemple, les élus locaux en négociation avec leurs personnels de gestion, avec l'aide d'un facilitateur de tierce partie, n'emploieraient probablement pas le terme de médiateur ; ils analyseraient leurs rapports et négocieraient plutôt de nouvelles dispositions de travail.

Un des auteurs a été impliqué en tant que "facilitateur" entre deux conseils municipaux à résoudre de profonds conflits entre différents niveaux de leurs administrations respectives. Ces villes, quoique séparées seulement par un fleuve, représentaient différentes cultures organisationnelles et communautaires, facteurs qui ont

contribué à l'escalade de leurs différends. L'une des communautés faisait face à des enclaves de minorités ethniques. Les citoyens avaient de faibles revenus et des niveaux d'instruction pas très élevés, et leur système d'administration locale souffrait de rivalités politiques complexes. L'autre communauté se caractérisait par des familles à revenus plus élevés et de meilleures performances éducatives ; une structure de classe monolithique ; et une administration locale gérée de manière professionnelle, non partisane en termes d'affiliation politique et de manière de gouverner.

Les deux villes étaient confrontées à un environnement économique de plus en plus concurrentiel en provenance d'autres régions. En raison de leur inaptitude à travailler ensemble sur des questions liées au développement économique et social de leur localité, elles sont devenues de moins en moins compétitives sur le marché. Quand elles réalisèrent que leurs destinées étaient inter-dépendantes, les dirigeants de la ville de chaque côté du fleuve décidèrent qu'il leur fallait faire face à leurs conflits et différends et apprendre à travailler ensemble.

Un institut universitaire de service public local disposant de facilitateurs en développement des organisations a été engagé sous contrat pour conduire un atelier de résolution de conflit et de planification de deux journées et demie, réunissant les principaux dirigeants de chaque communauté et administration locale. Les procédés utilisés pour résoudre les conflits de longue date comprenaient un échange d'images sur chacune d'elles, un dialogue élargi sur leurs similitudes et leurs différences, et des pistes spécifiques d'actions à mener ensemble pour retrouver leur compétitivité économique.

L'atelier a produit des résultats significatifs qui ont fait l'objet d'un suivi par l'équipe de l'Université sur une longue période. Bien que tous les conflits n'aient pas été résolus, les deux communautés ont pu convertir l'énergie négative en force constructive en collaborant sur une série de programmes d'activités.

Le processus d'échange d'images peut être d'intérêt pour ceux qui vivent des conflits inter-organisationnels ou communautaires similaires. On demandait à chaque groupe communautaire de préparer trois listes d'informations. (1) Comment ils percevaient leur administration et communautés locales; (2) Comment ils percevaient l'autre communauté et administration locales ; et (3) Comment ils croyaient que l'autre groupe les percevait en tant que communauté et administration locales. Ces listes furent mises sur de grandes feuilles de papier et affichées en plénière.

Les deux groupes ont présenté tour à tour leurs listes et ont pris des questions pour clarification. Après les restitutions, il y eut un long dialogue facilité pour aider à comprendre les différences de perception et leur contribution à l'escalade des conflits et tensions entre les deux communautés. A partir de ces discussions, elles identifièrent les domaines de conflit qu'il fallait régler pour améliorer leur compétitivité économique collective. De petits groupes de travail furent organisés pour élaborer des plans d'action à examiner par tout le groupe.

## **En comparaison**

Lorsque nous examinons les théories et les expériences définissant le champ de la résolution alternative des litiges (RAL) au cours du dernier quart de siècle ainsi que ce qui se passait sur le terrain du développement organisationnel et du changement planifié, nous reconnaissons un considérable chevauchement dans leurs hypothèses de base et la technologie sociale en évolution. La RAL, telle que décrite par John Burton, est une expression "pour décrire les règlements issus de médiation hors des tribunaux, ou les préludes aux tribunaux entre parties en litige ou conflit".<sup>3</sup> Evidemment, leurs motivations étaient différentes. RAL était conçue pour chercher de nouveaux moyens de résoudre les différends entre parties en querelle et pour décharger le système judiciaire formel de ces affaires qui pourraient, à bien des égards, être traitées plus efficacement.

Les théoriciens et les praticiens du Développement des Organisations (DO) et du changement planifié étaient plus soucieux d'aider les managers et les organisations à devenir plus efficaces et efficients par l'application des concepts et stratégies de la science du comportement. La RAL se focalisait directement sur le conflit non résolu entre individus et groupes, dans l'intention de les aider à la résolution des problèmes, tandis que le DO était plus soucieux de productivité individuelle et collective. Les spécialistes en développement des organisations ont concentré principalement leur attention sur les processus et les systèmes de prise de décision et de résolution de problèmes et voyaient le conflit comme une question à régler quand elle interférait avec la prise de décision et la résolution de problème.

Dans chacun de ces champs d'assistance facilitée ou arbitrée, les praticiens ont bénéficié de l'apport des sciences du comportement qui se sont soucié de toute une gamme de questions allant de la croissance et du développement inter-personnels aux changements planifiés dans des systèmes sociaux complexes. Souvent, ce pot pourri d'expérimentations et d'applications était regroupé sous l'étiquette de la formation aux relations humaines. (Pour une excellente perspective historique sur la façon dont ces thèmes se sont déployés sur quatre décennies en

termes de Résolution Interactive de Conflit, voir le livre du même titre de Ronald J. Fisher.<sup>4</sup>

## **Le modèle normatif, proactif de satisfaction**

Toute tentative de résumer en quelques paragraphes l'essence de l'évolution de la gestion de conflit du point de vue de l'école des relations humaines serait téméraire. Donc, soyons un peu téméraires. Puisque la gestion de conflits a engendré son propre cadre d'experts qui traitent rarement des efforts des autres, nous limiterons notre discussion à leurs contributions.

Bush et Folger composent quatre scénarii pour décrire la nature pluraliste du métier de la médiation. Celui qui se rapporte le plus étroitement à plusieurs des techniques associées au domaine de l'administration générale et du développement des organisations, est ce qu'ils appellent « l'histoire de la satisfaction ». Dans une exagération délibérée de ses exploits en résolution de conflits, ils décrivent la médiation comme « un puissant outil pour satisfaire les réels besoins humains des parties en litiges singuliers ... la médiation peut faciliter une résolution concertée, intégrative des problèmes, plutôt que la négociation entre adversaires, distributive. Elle peut par conséquent produire des résultats spectaculaires, gagnant-gagnant qui parviennent, au-delà des droits formels, à résoudre les problèmes et à satisfaire les besoins réels des parties dans une situation particulière ». <sup>5</sup> Un consultant en développement des organisations aurait-il pu mieux le dire?

John Paul Lederach, qui travaille au plan international comme médiateur et consultant en résolution de conflits, décrit ce genre de gestion de conflit comme le modèle normatif. "Il réduit la résolution de conflit à la technologie – à la technique et au talent, qui deviennent des aspects fondamentaux tant de la formation que de l'application ultérieure du modèle". <sup>6</sup> L'approche normative présume la transmissibilité et l'universalité. En d'autres termes, il peut être appliqué n'importe où, dans n'importe quelles conditions requérant la résolution de conflits entre individus, groupes ou institutions, au sens large. Le processus global est souvent traité comme un atelier de formation, où le format et le programme est défini en premier lieu par le formateur/médiateur pour répondre à des besoins spécifiques.

Kevin Avruch conteste que l'atelier de résolution de problèmes soit étroitement lié au modèle normatif de Lederach. Dans cette stratégie de gestion de conflits, « une tierce partie réunit les parties dans un environnement neutre et sûr pour les aider à analyser les causes profondes ou sous-jacentes de leur conflit; pour faciliter une communication sans entrave entre elles ; et pour encourager une réflexion créative sur les solutions possibles – littéralement, pour résoudre le problème ". <sup>7</sup>

Tant Avruch et Lederach que bon nombre d'autres experts/praticiens du conflit, se soucient de la transmissibilité et de l'universalité de cette collection de modèles de résolution de conflit normatifs, orientés vers la satisfaction. Comme dit Avruch, "la résolution de conflit est devenue une marchandise exportable". <sup>8</sup> Il y a derrière ce commentaire, la peur que la marchandise ne puisse convenir à la culture ou aux besoins de ceux qui l'achètent. Tandis que Avruch semble offrir relativement peu d'idées sur la manière de résoudre ce dilemme de manière pragmatique, Lederach au moins applique ses pensées à des conflits en divers endroits du monde.

## **Processus de paix transformatif**

Un nouveau terme descriptif est entré dans le lexique de ceux qui se préoccupent de trouver des moyens d'aider les autres à résoudre des conflits dans leur vie personnelle, leurs communautés et entre sociétés du monde. C'est la transformation de conflit, ou une réplique raisonnable de combinaisons du terme. Lederach décrit aussi bien que quiconque l'évolution de cette phase des tentatives de recherche de la paix.

La gestion de conflit est entrée il y a quelques années dans le jargon des praticiens. Fortement occidentale dans sa conception, la gestion indiquait l'idée que le conflit suit certains modèles et une dynamique prévisibles que l'on pouvait comprendre et réguler. Tout comme dans la construction d'un pont au-dessus d'un fleuve impétueux, ou d'un barrage pour faire de l'électricité, nous pourrions canaliser l'énergie du conflit en direction de résultats productifs. Ce concept en évolution était un effort de prise en compte de la nature et du rôle du conflit dans les relations ; c'était naturel, et cela pouvait être géré. La gestion en tant que concept reconnaissait que le conflit n'était pas résolu au sens de s'en débarrasser, mais que l'accent était plutôt mis sur l'action, sur les conséquences et les

éléments destructeurs.<sup>9</sup>

Il poursuit pour expliquer qu'il est improbable de gérer l'action et l'interaction humaines de la même manière que nous gérons les choses dans le monde physique. D'où le fait que la gestion n'embrasse pas le sens large de recherche de la paix, lorsqu'elle réduit son centre d'intérêt au côté technique et pratique de l'effort.

Au fil des années, l'idée de transformation de conflit a émergé dans la recherche d'une expression adéquate pour décrire les processus de recherche de paix. La transformation donne une compréhension plus holistique qui peut être incarnée à plusieurs niveaux. Contrairement à la gestion et la résolution (de conflit), l'idée de transformation ne suggère pas que nous éliminions ou contrôlions simplement le conflit, mais se penche plutôt de manière descriptive sur sa dialectique inhérente... le conflit social passe par certaines phases prévisibles qui transforment les relations et l'organisation sociale.<sup>10</sup>

Selon Lederach, le conflit modifie les modes de communication, affectant ainsi les relations et l'organisation sociale. Une tension accrue signifie moins d'échanges directs entre ceux qui vivent le conflit et une communication indirecte accrue par laquelle d'autres s'y introduisent, modifiant ainsi la première relation et l'ensemble du contexte social où le conflit survient. Le conflit transforme également les perceptions de soi, des autres et les problèmes en question. Nous reviendrons à Lederach dans un moment pour examiner comment il mène le processus de paix transformatif, mais voyons d'abord une autre perspective sur cette approche de la médiation.

## **Responsabilisation et reconnaissance**

Personne ne peut accuser Bush et Folger d'être indécis quant à leur engagement pour la médiation transformative. « Le processus de médiation contient en son sein un potentiel unique pour transformer les gens – engendrant un progrès moral – en les aidant à lutter en des circonstances difficiles et à combler l'écart des différences humaines, au sein même du conflit".<sup>11</sup> Selon ces auteurs, le potentiel transformatif provient de la capacité de la médiation à générer deux effets importants : la responsabilisation et la reconnaissance.

*La responsabilisation*, c'est restaurer aux individus le sentiment de leurs propres valeurs et force, ainsi que leur propre capacité à traiter les problèmes de la vie. *La reconnaissance*, c'est quand les individus peuvent à la fois reconnaître et avoir de l'empathie pour la situation et les problèmes des autres. Bush et Folger pensent que lorsque ces qualités deviennent centrales à la pratique de la médiation, les parties voient le conflit comme des occasions de progrès moral, et le potentiel transformatif de la médiation devient une réalité.

Les objectifs à accomplir par la médiation en tant que résolution de problème, l'approche normative, de satisfaction, sont considérablement différents de ceux réalisés par la transformation. L'objectif central de la résolution de problème est un accord qui donne satisfaction mutuelle à toutes les parties, améliorant la relation des parties par rapport à ce qu'elle était auparavant. Dans la médiation transformative, l'objectif central est d'améliorer les parties elles-mêmes par rapport à ce qu'elles étaient auparavant. De manière spécifique, nous disent les auteurs, la médiation transformative est réussie lorsque les parties font l'expérience de la croissance à la fois dans la capacité de sa force sur soi et la capacité de relation aux autres. En d'autres termes, ils réalisent la responsabilisation et la reconnaissance.<sup>12</sup>

Ces deux stratégies de centrage, telles qu'incarnées dans le processus de médiation transformative, ne sont pas différentes des énoncés que l'on trouve dans les publicités pour les séminaires de croissance personnelle. Alors que nous saluons l'intention et les valeurs, nous trouvons également difficile de voir Bush et Folger amener réellement la transformation au cours du processus de médiation. Néanmoins, ils affrontent effectivement deux des réserves tenaces sur les approches actuelles de la gestion de conflit: la distribution du pouvoir et le bien-fondé culturel. Malheureusement, elles rentrent par la porte de derrière dans leurs efforts pour régler les deux questions.

## **Le modèle de la médiation provoquée de Lederach**

Lederach, qui croit fermement à l'approche transformative de la médiation, n'est pas quelqu'un à s'endormir sur sa rhétorique. Il a testé ses idées sur la pertinence culturelle de la médiation sur les champs d'essai les plus difficiles du monde, y compris le Cambodge, la Somalie et le Nicaragua. Lederach a mis à la mode une

approche de la médiation qu'il appelle le Modèle Provoqué. La ligne d'attaque fondamentale est incarnée dans l'intitulé. Il « provoque », ou extorque aux parties en conflit leur propre sentiment de la manière de régler les différends qui les éloignent de plus en plus.

Comme l'explique Lederach, il commence par la position avantageuse que la formation est une occasion qui vise principalement à découvrir, créer et consolider les modèles qui émergent des ressources propres à un contexte particulier, et qui répond aux besoins dans ce même contexte.<sup>13</sup> En d'autres termes, il commence l'intervention par la conception du modèle de gestion du conflit à partir des matériaux que les participants apportent à l'atelier, principalement leurs techniques et expériences de vie.

La résolution de conflit selon l'approche provoquée consiste surtout en un processus de groupe et prend considérablement plus de temps que celles qui sont associées aux modèles plus directs de résolution de problèmes. La différence réside dans le besoin perçu de construire une arche avant d'embarquer pour le voyage. L'avantage qu'il y a à commencer par là où les parties en conflit en sont, conceptuellement, et non par là où nous aimerions qu'elles soient, est au moins double. L'arche de la gestion de conflit est construite à partir d'un matériau prouvé et conçu pour naviguer avec succès sur un terrain familier.

Le désavantage réside dans la probabilité que le voyage n'approchera pas de l'horizon parce que l'équipage a soit peur de l'inconnu ou ne veut pas le découvrir. Aussi critique qu'on puisse être des modèles ethnocentriques de résolution de conflit que nous trouvons actuellement sur le marché, il est rassurant qu'ils soient souvent sous la constante observation des mêmes gens qui les ont inventés.

Le modèle provoqué est fondé sur une conception participative pour créer des approches appropriées de transformation de conflit. Le concept comprend au moins cinq genres d'activités corrélées. Quoique nous les présenterons comme des éléments distincts, séquentiels, on comprend que le processus, comme la recherche-action, puisse être visité avec le besoin de faire des sauts en avant ou des manœuvres en arrière à mesure que l'on entreprend chaque étape de la séquence. Les étapes de l'approche provoquée de la gestion de conflit de Lederach sont:

**1. La découverte:** Les participants s'engagent et interagissent selon leur propre compréhension de la manière dont le conflit et leur réaction à celui-ci fonctionnent dans leur propre contexte. Ces exercices ont pour but d'être des catalyseurs, d'aider les gens à réfléchir à la connaissance implicite comme une ressource. Pour ce faire, ils ont non seulement besoin de faire preuve de bon sens, mais aussi d'être capables de le dire. Comment faisons-nous pour résoudre le conflit en notre sein ? Et comment le faisons-nous ?

**1. Nommer et catégoriser:** Cette étape met les participants dans une situation où ils créent leur propre théorie à partir de leurs expériences passées et de leur compréhension. Ceci nous rappelle les contributions qu'a faites Paulo Freire à notre compréhension du processus d'apprentissage. Freire envisageait le changement social, tel que la gestion de conflits ethniques, comme un processus de transformation personnelle et systématique. Le contexte dans lequel il a appliqué ses idées pour amener le changement social était d'aider les gens pauvres et désavantagés à apprendre à lire et à écrire. Par le biais d'un procédé que Freire appelait conscientisation, la conscience de soi dans un contexte, ceux à qui la possibilité d'apprendre et de communiquer plus efficacement avait été déniée, se retrouvèrent sur le double sentier de la transformation personnelle et sociale. Le processus était tellement responsabilisant qu'il fut bientôt décidé par les dictateurs militaires qui détenaient le pouvoir absolu au Brésil à cette époque, que Freire était un citoyen dangereux pour son propre pays, le Brésil.

**3. L'évaluation :** Une fois que les participants ont travaillé jusqu'à découvrir ce qu'est le conflit et comment le résoudre à partir de leurs propres expériences à ce sujet, et une fois qu'ils ont rendu leurs expériences de conflit plus explicites, ils peuvent commencer à évaluer ce qui aide et ce qui n'aide pas à partir de leur expérience en gestion de conflit.

**4. Adapter/Recréer :** C'est une occasion d'adapter leurs manières actuelles de gérer le conflit ou d'explorer de nouveaux moyens, souvent en observant les pratiques d'autres cultures et contextes.

**5. Application pratique :** Cette dernière étape de la formation comporte des exercices pour expérimenter leurs nouvelles idées et intuitions. A partir d'ici, ils commencent à utiliser leurs nouvelles connaissances et techniques dans des situations antagoniques.



## Points clés

- ⌘ Deux des fondements historiques de la gestion de conflit sont le changement planifié et le développement des organisations.
- ⌘ Les échanges de rôles et d'images sont deux outils de cette époque qui sont encore des stratégies pertinentes pour gérer les différends inter-personnels et organisationnels.
- ⌘ Quelque chose qu'on appelle le processus de paix transformatif a surgi d'un mélange de stratégies de gestion de conflit dans un effort pour combler les brèches culturelles qui ont rendu certains anciens modèles moins efficaces.
- ⌘ Responsabilisation et reconnaissance sont considérées comme deux résultats importants pour ceux qui s'engagent dans la médiation transformatrice.
- ⌘ La médiation provoquée est l'une des approches les plus nouvelles à surgir des mains agitées de ceux qui cherchent de nouveaux moyens d'aider les autres à gérer le conflit dans leur vie.

## Notes

<sup>1</sup> Walton, Richard, *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third Party Roles: second edition* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1987), p.4.

<sup>2</sup> Ibid., p.11.

<sup>3</sup> Burton, John, *Conflict Resolution: Its Language and Processes* (Lanham, Maryland: Scarecrow Press, 1996), p.15.

<sup>4</sup> Fisher, Ronald J., *Interactive Conflict Resolution* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1997)

<sup>5</sup> Bush, Robert A. Baruch and Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1994), p.16.

<sup>6</sup> Lederach, John Paul, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995), p.52.

<sup>7</sup> Avruch, Kevin, *Culture and Conflict Resolution* (Washington DC: United States Institute of Peace Press, 1998), p.85.

<sup>8</sup> Ibid., p.102.

<sup>9</sup> Lederach, op. cit., p.16-7.

<sup>10</sup> Ibid. p.17.

<sup>11</sup> Bush and Folger, op. cit., p.2.

<sup>12</sup> Ibid., p.84.

<sup>13</sup> Lederach, op. cit., p.55.

<sup>14</sup> Ibid., p.70.

## CHAPITRE 8

# TENDANCES D'AVENIR ET ACTIONS SUGGEREES

*Quand les esprits sont les mêmes,  
ce qui est éloigné se rapproche.*  
- PROVERBE D'AFRIQUE ORIENTALE

Avec croissance, besoin et popularité, arrivent d'autres choses  
La conciliation: Autre outil essentiel pour la gestion des conflits  
La gestion des conflits : un travail en progression  
Actions suggérées  
Points clés  
Notes

La gestion de conflit est devenue, au cours des dernières années, une “industrie de croissance” pour un certain nombre de raisons évidentes. D’abord, il existe de plus en plus de conflits dans le monde.

- violentes guerres civiles
- transitions dans les systèmes fondamentaux de gouvernance, rompant avec les “vieilles manières” de faire au profit de nouvelles
- litiges transfrontaliers
- conflits ethniques, depuis les querelles d’arrière-cour jusqu’aux carnages de masse
- la haine raciale
- la violence domestique et les litiges familiaux
- les conflits de genre, de religion et de génération de toutes sortes.

La liste continue, sans fin.

Deuxièmement, ce monstre de conflit grandissant, à multiples visages et doué d’ubiquité qui connaît l’escalade a poussé individus, organisations civiles, pouvoirs locaux, ONG nationales et agences internationales à agir ou à seulement réagir. Parfois, ils entrent à contrecœur dans la mêlée; d’autres fois, ils sont motivés par des impératifs moraux. Quelqu’en soient les raisons, les effets et le poids collectif de ceux qui sont concernés et impliqués dans la gestion de conflit ont connu une croissance rapide au cours des dernières années.

La troisième raison pour laquelle la gestion des conflits est devenue une industrie de croissance, c’est la technologie disponible pour s’engager dans les activités de gestion et de résolution de conflit et la facilité avec laquelle l’on peut acquérir les rudiments de cette technologie. Lorsqu’on peut former des enfants de l’école élémentaire à devenir médiateurs de pairs, il existe l’espoir que des individus plus mûrs, plus expérimentés et plus instruits puissent apprendre comment faire la médiation et négocier à de raisonnables niveaux de compétence.

## **Avec la croissance, le besoin et la popularité, arrivent d’autres choses**

Les possibilités pour les responsables des communautés et d’autres personnes d’acquérir techniques et expérience dans les stratégies de résolution alternative des litiges, telles que la médiation, ont augmenté de manière substantielle dans de nombreuses parties du monde. Un exemple frappant de la manière dont ces possibilités se sont accrues ces dernières années, ce sont les efforts de Partners for Democratic Change (Partners). Partners, une ONG internationale, est engagée à développer des capacités locales durables, de faire avancer la société civile ainsi qu’une culture de gestion du changement et du conflit dans le monde entier. Depuis ses débuts en 1989, ses filiales nationales ont fourni des techniques d’information, de négociation et de planification participative à des milliers d’organisations civiles, ONG, dirigeants de collectivités locales et de gouvernements nationaux dans près de 40 pays. Partners est particulièrement forte en Europe centrale et orientale où ils ont établi des filiales et doté leur personnel de techniques leur permettant d’apporter des changements fondamentaux aux processus de prise démocratique de décisions et de gestion des conflits.

L’application et la popularité croissantes de cette nouvelle technologie sociale qu’est la gestion des conflits, a fait naître des efforts accrus de l’améliorer. Comme nous en avons débattu dans les chapitres précédents, les connaissances sur le processus de négociation et les techniques requises pour négocier de manière plus efficace ont radicalement changé ces dernières années, quand de grandes universités et des centres de recherche appliquée se sont impliqués. La médiation, quoique pratiquée depuis des centaines d’années dans toutes les parties du monde, surtout par les élites religieuses et diplomatiques au début, a pris une nouvelle signification au cours de ces dernières années. Les possibilités d’apprendre les techniques de la médiation et de les mettre en oeuvre sont apparues dans les organisations et les communautés, grâce à des organisations comme Partners for Democratic Change.

La même chose est vraie pour l’art de la conciliation, une approche également ancienne de la résolution des différends et de la gestion des conflits. La conciliation a été définie comme “une tactique psychologique appliquée qui vise à corriger les perceptions, réduire les peurs irraisonnées et améliorer la communication de façon à permettre à un dialogue équilibré d’avoir lieu et, en fait, à rendre la négociation rationnelle possible”<sup>1</sup>. Pour quelque étrange raison, la plupart des livres sur la gestion des conflits font mention et décrivent souvent le processus de conciliation, mais ils font rarement, sinon jamais, mention de la réconciliation. Bush et Folger ont fait exception et la définissent

comme des parties qui voient "leur relation pleinement restaurée".<sup>2</sup> On a décrit la réconciliation comme la pénultième restauration d'une relation qui a mal tourné. La Commission Vérité et Réconciliation qui a fonctionné en Afrique du Sud était conçue pour guérir les vieilles blessures et restaurer l'harmonie ethnique et raciale.

Au cours des récentes années, la conciliation est devenue significative en tant que composante intégrale et essentielle de la négociation et de la médiation, surtout lorsqu'il est nécessaire de réduire la chaleur émotionnelle si souvent générée par les conflits. La conciliation a également percé en tant que processus auquel on a recours pour bâtir la confiance et les relations productives, pour ne nommer que deux de ses effets recherchés.

En tant que variante de plus des stratégies de gestion de conflit assistée par une tierce partie, variante qui, pensons-nous, va devenir de plus en plus préminente à l'avenir, jetons un rapide coup d'œil à la conciliation.

## **La conciliation : Autre outil essentiel de gestion de conflit**

La conciliation est un processus géré par une tierce partie qui aide ceux qui sont en conflit plutôt sur des questions de relations, que de fond. Moore appelle conciliation "la composante psychologique de la médiation dans laquelle la tierce partie tente de créer une atmosphère de confiance et de collaboration qui conduit à la négociation."<sup>3</sup> La conciliation est conçue pour aider à faire baisser les tensions, améliorer les communications et explorer les solutions possibles. Les individus appellent souvent quelqu'un pour les aider à devenir plus conciliants entre eux, de sorte qu'ils puissent prendre des décisions sur les questions de fond. La conciliation ne va pas jusqu'à la médiation, mais elle peut en planter le décor, ou en créer les conditions.

Plusieurs problèmes sont liés aux dimensions inter-personnelles du conflit. Ces difficultés de relations nécessitent souvent qu'on y prête attention avant qu'elles ne dégénèrent en désaccord à régler. Ces questions liées aux relations comprennent cinq conditions.

**1. Des émotions fortes.** Celles-ci comprennent la colère, la blessure personnelle, la frustration, l'aliénation mentale, le désespoir, la rancune, la méfiance, la peur etc... Pour que des débats rationnels sur des questions de fond aient lieu, ces sortes de courants d'émotions doivent être réglés et, d'une façon ou d'une autre, calmés. Louis Coser, il y a de cela presque un demi-siècle, a opéré une distinction entre conflits réalistes et conflits irréalistes. Il disait que les conflits irréalistes existent lorsque les parties agissent comme si elles sont en litige alors qu'il n'existe aucun motif objectif réel de conflit. Les conflits réalistes découlent de réels conflits d'intérêts.<sup>4</sup> Pour les négociateurs et les médiateurs, il est important de distinguer les conflits réalistes des irréalistes.

**2. Fausses perceptions et Stéréotypes.** Les perceptions continueront d'être réalité, dans l'esprit, jusqu'à la preuve du contraire, aussi déformées qu'elles puissent être. Les stéréotypes - "Tu en as vu un, tu les as tous vus" – les états d'esprit sont plus difficiles à surmonter puisqu'ils sont souvent embourbés dans des préjugés et la haine. Néanmoins, ils forment une formidable barrière quand on essaie d'arriver aux questions de fond dans une relation négociée ou arbitrée.

**3. Problèmes de légitimité.** Si une partie ne considère pas l'autre partie ou ses intérêts et préoccupations comme "légitimes", les chances d'amener les parties ne serait-ce qu'à s'asseoir ensemble sont minces. Les expressions du genre "Ils-n'ont-pas-le droit de-faire-la-grève!" reflètent ces genres de barrières de légitimité.

**4. Manque de confiance.** Au fond du puits des questions prêtes à accueillir les bons offices du conciliateur, se trouve le manque de confiance. Quand la confiance fait défaut, et que l'aptitude à compter sur ou à faire confiance au caractère véridique de l'autre partie manque, le processus de négociation/médiation ne fera qu'escalader une pente très raide pour arriver aux questions de fond du conflit. D'habitude, on forge la confiance petit à petit sur une longue période.

**5. Déficit de communication.** Des propos nets, clairs, honnêtes réduiraient probablement de 90 pourcent le temps requis pour faire la médiation ou la négociation de conflits, ou le besoin de recourir aux types de décisions assistées par tierce partie. Ceci ressemble à une publicité gonflée, mais réfléchissez-y un instant. Si les parties en conflit communiquaient proprement, clairement et honnêtement sans la crainte de fausses perceptions, de manque de confiance et de charges émotives comme la peur et la colère, beaucoup de négociateurs et médiateurs seraient contraints à une retraite précoce.<sup>5</sup>

Community Boards, organisation à but non lucratif établie à San Francisco depuis un certain nombre d'années, a élargi le concept originel de conciliation pour «aller au-delà de l'hostilité, des suspicions et de l'évitement dans le règlement des litiges».

Le principal centre d'intérêt de la conciliation de Community Boards est de construire ou de reconstruire une relation de sorte que les gens en litige eux-mêmes puissent convenir de régler leurs différends. Nous croyons fortement que le conflit appartient aux gens en litige, tout comme la responsabilité de sa résolution. La conciliation est plus appropriée quand les gens en litige ont ou veulent préserver une relation. Lorsqu'elle atteint son but, la conciliation prépare le terrain pour résoudre non seulement la difficulté actuelle, mais aussi n'importe quelle autre à venir... De façon idéale, les gens en litige quitteront la séance avec de nouvelles compétences et techniques qui les responsabiliseront pour traiter efficacement entre eux et sauvegarder leurs relations malgré la tension et le conflit. En fait, la conciliation ne résout pas simplement les litiges, elle rehausse également les relations sociales et peut améliorer la qualité de vie dans une communauté.<sup>6</sup>

**Community Boards fut fondée sur les valeurs suivantes:**

- L'acceptation du côté positif du conflit
- L'expression pacifique du conflit de quartier
- L'acceptation individuelle et communautaire de la responsabilité du conflit
- La résolution volontaire du conflit ; et
- La diversité dans le quartier et la tolérance des différences.

Apparemment, l'approche de la conciliation des Community Boards ressemble beaucoup à la médiation. Le processus en six étapes se présente comme suit :

**Etape 1:** un conflit de quartier fait appel à l'assistance du Community Board ;

**Etape 2:** le personnel et des membres de la communauté s'entretiennent avec toutes les personnes impliquées;

**Etape 3:** si chacun est d'accord, une réunion débat est programmée;

**Etape 4:** la réunion débat a lieu;

**Etape 5:** dans la plupart des cas, les gens parviennent à un accord; et

**Etape 6:** le personnel ou un panéliste suit pour voir comment fonctionne l'accord.

La différence se trouve dans la primauté accordée aux techniques d'amélioration des rapports et de résolution de conflit. Il ne s'agit pas de la résolution d'un conflit particulier, quoique cela aussi soit un effet recherché. Certains appelleraient de tels efforts des renforcements de capacité, développement des capacités communautaires pour une collaboration plus efficace.

## **La gestion de conflit : un travail en devenir**

Nous avons discuté de la manière dont la technologie sociale de la gestion de conflit a changé et continuera de changer. Nous avons également fait allusion à l'évolution qui rend la gestion de conflit, en tant que technique et source de connaissances, plus démocratique, c'est-à-dire disponible pour le plus grand nombre. Mais, le sentiment croissant de l'importance et de la nécessité d'intégrer des stratégies de gestion de conflit de plus en plus sophistiquées dans le développement communautaire, ajouté aux efforts de maintien de la civilité nécessite de réguler quelque peu et d'accorder du crédit à ceux qui la pratiquent. Ces deux mouvements, (1) pour augmenter le nombre de ceux qui peuvent gérer le conflit de manière efficace en tant qu'intermédiaires de tierce partie et (2) pour réguler et donner du crédit à ceux qui fournissent des services de médiation, sont en conflit direct, si ce terme est acceptable.

Partant de ce que nous pouvons dire, des normes sont en cours d'établissement pour accréditer des médiateurs dans certaines juridictions politiques, mais ce sont des volontaires. Par exemple, dans la juridiction de province où réside un des auteurs, il existe un Conseil de Médiateurs, qui fonctionne comme une organisation professionnelle faite de personnes qui exercent la fonction de médiateurs – à temps partiel ou à plein temps, qu'elles

soient payées ou volontaires. Ce Conseil a été très utile pour établir un code d'éthique et des normes de conduite pour guider la prestation de services de ses membres. Le Conseil a également établi des normes pour accréditer des médiateurs, mais stipule que ces normes sont volontaires.

Pour devenir un médiateur volontairement accrédité dans cette juridiction de province, le candidat est censé subir un minimum de 22 heures de formation formelle aux principes et pratiques des alternatives de résolution de conflit. Le candidat médiateur doit aussi participer en tant que co-médiateur entre parties en litige à un minimum de six cas totalisant au moins 12 heures de contact.

Il existe d'autres exigences pour devenir un conseiller médiateur, apte à en former d'autres, et parmi celles-ci un minimum de six heures de formation par an pour conserver le statut de médiateur de base accrédité. Nous pensons qu'il s'agit là d'une pratique qui va poursuivre sa croissance et devenir plus contraignante dans les prochaines années, à mesure que ceux qui pratiquent l'art de la médiation veulent rendre leur travail plus reconnu et gratifiant professionnellement et que ce domaine se veut plus exclusif. Ceci établit un intéressant conflit de valeurs et de normes chez ceux qui veulent aussi voir les techniques et pratiques de gestion et de résolution de conflit devenir plus égalitaires et répandues.

Nous pourrions évidemment en dire beaucoup plus sur l'art et la pratique de la gestion de conflit, mais nous voulons mener ce dialogue à son terme avec le rappel suivant et quelques suggestions pour l'action:

*Nous ne créons pas toujours le conflit en nous-mêmes,  
Mais nous pouvons toujours choisir nos réactions à ces conflits.*

## **Actions suggérées**

Pour ceux qui ont été impliqués dans cette discussion, la réaction devrait inclure un rôle actif dans la gestion du conflit, apporter des résolutions réussies à des litiges, et transmettre à d'autres les connaissances et techniques acquises de sorte qu'ils puissent eux-mêmes devenir des gestionnaires de désaccords, litiges et conflits dans leurs domaines.

En tant que dirigeant d'ONG, d'OCB ou de collectivité locale, nous vous suggérons d'examiner les actions suivantes, sur la base des idées avancées dans ce manuel.

**1. Renforcez votre capacité de mener et de gérer en améliorant vos techniques de négociation.** Reconnaissez que beaucoup de ce qui a été dit sur la négociation, la médiation et les autres interventions basées sur des aptitudes techniques, est culturellement biaisé par le contexte des pays de ceux qui ont assuré la rédaction de ce manuel. Toutefois, ne rejetez pas trop rapidement ces idées. Prenez les bonnes idées et tactiques dont vous pensez qui vous conviennent et modifiez-les pour répondre à vos besoins. Pensez à la négociation comme à un outil personnel de responsabilisation et que vous pouvez partager avec d'autres. Peter Block nous rappelle que la promesse de responsabilisation réside dans son emploi comme une alternative à la politique et la bureaucratie au sens négatif de ces termes. En tant que responsables publics et managers, nous pouvons créer des opportunités pour que d'autres se responsabilisent et assument plus la responsabilité et la propriété de leurs actions à tous les niveaux des organisations et tous les recoins de nos communautés. Vous pouvez même utiliser vos nouvelles techniques de négociation pour aider à créer des opportunités pour d'autres.

Block pose néanmoins des paramètres sur votre rôle dans la responsabilisation des autres.

Vous ne responsabilisez pas les autres. Vous ne reconnaissez pas aux autres leur liberté. Vous ne pouvez pas légiférer le respect de soi. Vous ne pouvez pas donner à d'autres ce que vous ne réclamez pas pour vous-mêmes. Réclamez votre autonomie, votre vision ; déclarez l'organisation (et communauté, ajouterions-nous) que vous souhaitez faire ; vivez tout le temps cela jusqu'au bout. Ensuite, seulement ensuite, facilitez aux autres de faire de même. La responsabilisation est un choix, pas un outil.<sup>7</sup>

Nous usons tous de techniques de négociation dans presque tout ce que nous faisons. Nous les utilisons pour nous assurer que la distribution des biens et services dans la communauté est plus juste et plus équitable. Nous nous en servons pour créer de nouvelles visions avec ceux qui s'accrochent au passé. Améliorer vos propres techniques de

négociation et aider les autres à faire de même renforcera les capacités de la communauté. La responsabilisation est un choix, de même que la démocratie. Les deux sont entremêlés.

**2. Etablissez des processus de résolution alternative des litiges (RAL) au sein de la communauté s'ils n'existent pas déjà.** Ce sont des interactions hors tribunaux ou avant tribunaux entre les parties à un litige ou conflit. (Burton: 1997). Selon les besoins de votre communauté, la médiation peut être un outil utile pour résoudre les litiges dans des arènes telles que les écoles, les situations de famille, les quartiers, les confrontations syndicats-patronat, les désaccords environnementaux, la garde des enfants et d'autres.

Beaucoup de modèles différents de médiation ont été décrits plus tôt. Si aucun ne semble adapté à votre culture ou à vos besoins, inventez une nouvelle approche. Une fois que vous pensez qu'un processus de médiation peut fonctionner au mieux des intérêts de la communauté et des citoyens, formez des médiateurs et installez des systèmes pour mettre en place ce mécanisme alternatif de litige.

**3. Mettez en marche une série de dialogues de transformation.** Nous avons parlé plus tôt de l'art du dialogue et de son importance en tant que processus pour gérer le conflit et apporter de profonds changements. Bien que ce manuel n'ait pas été écrit pour ceux qui veulent s'engager dans des efforts de résolution de conflits géopolitiques majeurs, il existe dans beaucoup de communautés des conflits et litiges de longue date. Ils sont également assez nombreux pour que quiconque désire exercer ses talents pour oeuvrer au dialogue et à la réconciliation ne soit probablement pas oisif ou ne s'ennuie.

Donc, la suggestion n'est pas, après la lecture de ce manuel, de relever des défis géopolitiques profondément ancrés, contentieux multinationaux. Plutôt, nous suggérerions une entreprise un peu plus modeste, mais néanmoins stimulante. Il pourrait s'agir d'une minorité ethnique au sein de votre communauté qui a été systématiquement exclue du circuit de prise de décision et de partage des ressources depuis aussi longtemps qu'on s'en souvienne et qui, par conséquent, a été aliénée des autres membres de la communauté.

Ou elle pourrait impliquer la confrontation sur le soutien à une industrie polluante par crainte que sa fermeture ne mette un nombre substantiel de citoyens au chômage. Où, il pourrait s'agir d'antagonismes sérieux et du manque de confiance entre l'administration locale, les ONG et OCB de la communauté. Les possibilités sont nombreuses dans la plupart des communautés, il n'y a donc pas besoin d'élaborer plus avant.

## **Le dialogue : l'art de réfléchir ensemble.**

Si vous vous souvenez bien, plus tôt dans ce livre, nous avons utilisé la définition de William Isaacs du dialogue pour décrire ce processus.

"Le dialogue est une investigation partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas quelque chose que nous faisons à une autre personne. C'est quelque chose que nous faisons avec les gens. En fait, comprendre ceci consiste en grande partie à apprendre à changer nos attitudes par rapport aux relations avec les autres, de sorte à nous attendre de moins en moins à nous faire comprendre d'eux, et en arrivons à une plus grande compréhension de nous-mêmes et les uns des autres."<sup>8</sup>

Il poursuit pour dire que « nous sommes trop nombreux à avoir perdu contact avec la flamme de la conversation. Lorsque nous parlons ensemble, c'est rarement avec profondeur. Nous considérons nos conversations soit comme des occasions d'échanger des informations, soit comme des arènes dans lesquelles gagner des points."<sup>9</sup> Rien qu'à penser à Nelson Mandela, prisonnier politique à l'époque et à l'ancien Président de l'Afrique du Sud de l'apartheid, De Klerk, assis ensemble et s'engageant dans la flamme de la conversation sur plusieurs années, donne de l'inspiration. De même que l'histoire de John Hume et Gerry Adams et la flamme de leur conversation qui eut lieu sur plusieurs années, loin des feux de la rampe, pour dialoguer sur l'arrêt de la violence en Irlande du Nord. Ce sont des histoires incroyables de gens avec une vision et de la patience, des individus qui, ensemble, ont toujours remué si doucement les cendres du mécontentement pour les transformer en espoirs de construction de la confiance et de l'engagement vers un bien supérieur.

Les leçons à tirer de ces histoires sont claires. Premièrement, les individus peuvent faire la différence. Deuxièmement, les conflits nés de la haine sur plusieurs décennies ne peuvent pas être démêlés et résolus en un jour

ou en une série de séances de médiation, en dépit des bonnes intentions et de consultants grassement payés. Troisièmement, si la majeure partie des modèles dont nous avons traité pour créer conflits et dissensions est bon marché, la flamme de la conversation comme l'ont montré les dialogues sud-africain et nord irlandais n'a pas de prix.

Enfin, alors que le flamme de la conversation est alimentée de l'intérieur, l'art de penser ensemble peut bénéficier de quelques outils et conduites de base. Isaacs en suggère quatre:

- ***S'exprimer*** : dire la vérité de son propre chef, ce que l'on est et pense réellement
- ***Ecouter*** : sans résistance et sans obligation
- ***Respecter*** : conscience de l'intégrité de la position d'un autre et de l'impossibilité de la comprendre pleinement.
- ***Suspendre*** : hypothèses, jugement et certitudes.

Ces quatre aptitudes au dialogue sont fondées sur les principes suivants:

***Déploiement***: Il existe un potentiel implicite, constant qui se déploie à travers et autour de nous

***Participation***: Je suis dans le monde, et le monde est en moi

***Cohérence***: Tout est déjà dans tout, je dois chercher de quelles manières

***Conscience***: Je suis conscient des nombreuses voix qui existent en mon sein.

## Points clés

⌘ Gérer le conflit, les différends et les litiges continuera à occuper les esprits et es ressources de beaucoup de théoriciens et praticiens qui cherchent de meilleurs moyens de mener à bien le mission de réaliser la paix dans beaucoup de parties du monde.

⌘ La conciliation est une stratégie de tierce partie conçue pour aider ceux qui sont en situations de conflits fondées plus sur des préoccupations inter-personnelles que sur des problèmes spécifiques.

⌘ La conciliation doit souvent traiter les fortes émotions, les fausses perceptions, les stéréotypes, les problèmes de légitimité, le manque de confiance et le déficit de communication avant de pouvoir commencer à examiner des questions de fond.

⌘ Allumer la flamme de la conversation résolue. Apprendre à tenir des dialogues sur les questions qui sont importantes pour nos communautés et nos sociétés.

### Moments de réflexion

**Nous sommes arrivés au terme de notre voyage. Avant que nos chemins ne se séparent, consacrez quelques moments à réfléchir à la façon dont vous pourriez initier un dialogue dans votre communauté pour résoudre un conflit de longue date et aux racines profondes. Quel est le conflit sur lequel vous allez entamer le dialogue ? Qui, de chaque côté de la controverse, inviteriez-vous à intervenir dans cette conversation ? Etes-vous prêt à investir le temps que cela prendra de terminer ce long voyage de découverte mutuelle ? Etes-vous prêts à apprendre l'art de penser ensemble et d'aider les autres à apprendre? Pouvez-vous accepter les principes qu'implique l'allumage de la flamme de la conversation qui vous permettra de dépasser la controverse ? Si vous pouvez répondre à ces questions sans hésitation, vous êtes sur la voie de la découverte de la paix.**

*Ceux qui veulent avoir le fruit,  
doivent grimper sur l'arbre.*  
- **THOMAS FULLER**

## Notes

<sup>1</sup> Curle, A., *Making Peace* (London: Tavistock, 1971), p. 177

<sup>2</sup> Bush and Folger, *op. cit.*, p. 97.

<sup>3</sup> Moore, Christopher W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 124-52.

<sup>4</sup> Coser, L., *The Functions of Social Conflict* (Glencoe, IL: Free Press, 1956), p. 42

<sup>5</sup> Moore, *op. cit.*

<sup>6</sup> *Conciliation Handbook* (San Francisco: Community Boards, 1993), p.1.

<sup>7</sup> Block, Peter, *The Empowered Manager* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), p.xv.

<sup>8</sup> Issacs, William, *Dialogue and The Art of Thinking Together* (New York: Currency Books, 1999), p.9.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.47.