

AMELIORER LES RELATIONS

entre citoyens et autorités locales

PAR LA GESTION DES CONFLITS

Deuxième partie

LA BOÎTE A OUTILS

Par

FRED FISHER

avec la collaboration d'experts de

- ☒ Partners Hungaria
- ☒ Partners Slovakia
- ☒ Partners Romania
- ☒ Partners for Democratic Change International
- ☒ L'Université du Texas à Arlington
- ☒ Le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains CNUEH (Habitat)
- ☒ Des institutions de formation des pays de la CEE/SEE

La Fondation Partners Romania pour le développement local (FPDL) a dirigé l'élaboration de ce manuel avec le soutien financier de :

- ☒ LGI - Local Government Initiative Programme de l'Open Society Institute.
- ☒ UNCHS (Habitat), le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains, dans le cadre du "Programme de Formation en Leadership et Gestion Locales" financé par le Gouvernement des Pays-Bas.

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 parfaitement pris en charge dans les thèmes et stratégies d'apprentissage de 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, ainsi que leurs dirigeants et leur personnel, le contexte de mise en œuvre de l'apprentissage est restitué conformément à l'esprit et la réalité d'une large collaboration.

Il y a de plus en plus de preuves et une reconnaissance accrue que plusieurs thèmes définissent et délimitent le programme de Bonne Gouvernance Urbaine en ce siècle et millénaire nouveaux. Le premier, la participation, implique que les collectivités et autorités locales qui désirent être à la pointe du changement social et économique doivent reconnaître l'importance qu'il y a à inclure tout le monde sans distinction de richesse, de genre, d'âge, de religion ou d'état de santé dans le processus d'élaboration des décisions qui touchent à la qualité de leur vie collective.

La deuxième reconnaissance implique la 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 palette 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 l'apprentissage résulte des efforts de collaboration entre la Fondation Partners Romania pour le Développement Local, le CNUEH (Habitat) et l'Open Society Institute. La majeure partie du financement du projet a été fournie par le Programme d'Appui aux Initiatives des Administrations Locales de l'Open Society Institute, avec d'autres appuis financiers du CNUEH (Habitat) et du Gouvernement des Pays-Bas. La Fondation 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 essais de 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'idée de lancer 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 en Europe centrale et orientale a identifié, au cours de ses délibérations de 1997, la gestion de conflits et la planification participative comme deux des besoins en formation pour leur région. Par ailleurs, un groupe de diverses ONG, OCB et 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 couverts dans cette série, comme d'importants besoins de formation.

Pour terminer, je tiens à remercier Fred Fisher, le principal auteur de cette série et la superbe équipe de collaborateurs rédacteurs qu'il a réunis pour confectionner ces documents. Ce sont : Ana Vasilache, Directrice de Partners Romania, qui a piloté le processus à partir de la Roumanie ; Kinga Goncz et Dusan Ondrusek, Directeurs de Partners Hungary et Partners Slovakia respectivement ; David Tees, qui a contribué à de nombreuses publications du CNUEH au fil des ans ; les formateurs qui ont participé aux essais de terrain de ces outils et l'équipe de professionnels du personnel du CNUEH, avec à leur tête Tomasz Sudra, qui ont considérablement contribué, par leur expérience et leur expertise, à affiner les produits finis.

Anna Kajumulo Tibaijuka
Directrice exécutive du
Centre des Nations Unies pour les Etablissement Humains (Habitat)

TABLE DES MATIERES

QUELQUES IDEES SUR L'UTILISATION DE LA BOITE A OUTILS	4
Outil 1 : Mise en route/Brise-glace	5
Outil 2 : Possibilités de présentation	7
Outil 3 : Exercice de perception	9
Outil 4 : Causes des conflits et stratégies d'intervention	12
Outil 5 : Pot-pourri de mises en train et de stimulants	14
Outil 6 : La collecte des données relatives à un conflit	17
Etude de cas : <i>Ainsi va la vie de quartier</i>	19
Outil 7 : Echange d'images	21
Outil 8 : La négociation des rôles	24
Outil 9 : Les stratégies de gestion des conflits	28
Outil 10 : Jeu de rôles d'une négociation	30
Etude de cas : <i>Maintien d'une garderie d'enfants dans le quartier</i>	31
Outil 11 : Evaluation des modèles de médiation – Comment créer ses propres modèles	34
Outil 12 : Gestion de conflits et pouvoir	37
Outil 13 : Simulation d'un litige	41
Etude de cas : <i>Le litige du permis de construire</i>	43
Outil 14 : Images de dialogue	45
Outil 15 : Apprendre l'art du dialogue	48
Outil 16 : Planifier la mise en pratique de l'apprentissage	52

QUELQUES IDEES SUR L'UTILISATION DE LA BOÎTE A OUTILS

La Deuxième Partie de ce manuel est une boîte à outils destinée aux formateurs et facilitateurs qui veulent organiser des ateliers et d'autres types d'expérience d'apprentissage fondés sur les concepts et idées traités dans le Tome Un. Ces outils sont fondés sur des approches de l'apprentissage par l'expérience, conçues pour aider les participants à puiser dans leurs propres expériences et connaissances du sujet et améliorer, au terme de la formation, leurs techniques de gestion plus efficace des conflits et des différends. Ces outils n'ont pas été classés par ordre d'importance ; ils n'ont pas non plus été conçus pour être pris et inscrits dans le programme d'un atelier comme des œuvres d'art achevées. Comme pour d'autres outils de formation présentés dans cette série, nous voulons que vous vous sentiez libres de les modifier pour répondre aux besoins de vos objectifs pédagogiques en suscitant l'intérêt de l'auditoire avec lequel vous serez en train de travailler.

Nous présentons ici un mélange d'outils de travail qui reflètent les contenus de la Première Partie, ainsi que des exercices de résolution de divers problèmes de maintenance de la cohésion de groupe. L'on fera souvent référence à ces outils de maintenance de la cohésion de groupe comme des *brise-glace*, *mises en train* et *stimulant*. Quelquefois, ces exercices de maintenance de la cohésion de groupe paraissent puérils et peuvent l'être si l'on s'en sert trop souvent ou si on les pousse à l'extrême. Il arrive souvent que l'on confonde ces outils de travail les uns avec les autres. Aussi, cela vaut-il probablement la peine d'en discuter un peu.

Briser la glace et ouvrir la discussion, ça se ressemble beaucoup, mais c'est cependant différent. Les outils pour briser la glace sont des activités où le choix du sujet est relativement libre, alors que les outils pour ouvrir la discussion, comme on les définit habituellement, sont relatifs au contenu de l'atelier ou de l'événement pédagogique. On se sert des outils pour briser la glace en particulier quand les membres du groupe ne se connaissent pas. Ce sont des exercices qui servent à aider les membres du groupe à se familiariser les uns avec les autres et à se sentir à l'aise avec les autres en tant que partenaires en apprentissage.

Les outils pour ouvrir la discussion, par contre, servent à aider les participants à être à l'aise dans le traitement du sujet. Ils donnent souvent l'occasion de planter le décor pour l'apprentissage interactif et aident le groupe, y compris le facilitateur, à éviter des démarrages trop brusques, et généralement, ils aident les participants à se familiariser avec la matière du contenu qu'ils auront à traiter. Ce sont des « préludes » orientés vers le travail.

Les outils de mise en train sont le troisième type d'exercices servant à créer une bonne atmosphère et à maintenir la cohésion dans le groupe. C'est typiquement une occasion de rire pour rétablir le flux d'adrénaline collectif des membres du groupe lorsqu'ils subissent une chute d'énergie. Nous avons constaté que dans la plupart des groupes de formation, il existe des participants qui sont doués pour conduire ce genre d'exercice d'apprentissage. N'hésitez pas à employer ces personnes. Mais n'en abandonnez pas pour autant toute responsabilité. Certaines personnes, nous en sommes convaincus, ne viennent aux séances de formation que pour se porter volontaires pour briser la glace, donner de l'entrain et ouvrir la discussion. Elles peuvent être des ressources très utiles, mais dans certains ateliers où les participants prennent la responsabilité de ces tâches de maintenance, on finit par ne plus savoir qui est le véritable responsable.

Comme nous l'avons déjà dit, vous n'êtes pas obligés d'utiliser ces outils de travail dans l'ordre dans lequel ils sont présentés. Il ne faut vous en servir que lorsque – et dans le cas où – ils vous semblent nécessaires. Nous vous encourageons aussi à les modifier, à vous les approprier et à vous en servir selon les besoins d'apprentissage des participants.

OUTIL I : MISE EN TRAIN/BRISE-GLACE

Cartographie du territoire de la Gestion des conflits.

RECOMMANDATIONS POUR LE VOYAGE : Cet exercice recèle de grandes potentialités au-delà des suggestions que nous faisons dans l'exposé qui suit. Par exemple, vous pouvez reprendre les expressions dont se sont servis les participants pour parler des conflits et les rapporter aux catégories de conflits décrites par Moore (cf. Outil 4). Vous pouvez demander aux participants de les classer par niveau de conflit, par exemple : interpersonnel, organisationnel, frontalier. Ou bien, revenez aux fiches à la fin de l'atelier et demandez aux participants d'ajouter des éléments à leurs fiches ou même d'en changer. Nous sommes sûrs qu'ensemble vous aurez beaucoup d'autres idées sur la manière d'extraire de ces idées du métal encore plus précieux, une fois que l'atelier sera bien démarré. Donc, gardez les fiches à portée de la main.

Objectif pédagogique

Cet exercice est conçu pour donner aux participants l'occasion de faire connaissance les uns avec les autres et de commencer à étudier les concepts et idées associés à la gestion des conflits.

Durée

A peu près 60 minutes. Si cela dure plus longtemps, cela veut probablement dire que les participants se sont présentés à l'atelier avec de bonnes cartes du territoire à examiner. Réaménagez votre temps et vos préoccupations en conséquence.

Processus

1. Expliquez aux participants que cet exercice est un moyen de faire connaissance les uns avec les autres, d'exprimer et de partager leurs impressions et expériences relatifs aux conflits. Distribuez-leur 4 à 6 grandes fiches et demandez-leur d'inscrire leur nom sur l'une des fiches, de préférence sur une fiche dont la couleur est différente des autres. Demandez-leur d'écrire sur les autres fiches un mot, une phrase, d'y faire un dessin ou d'y inscrire un symbole exprimant leur sentiment personnel concernant les conflits. Pour être sûr que la tâche est clairement définie, nous vous suggérons d'écrire en grandes lettres sur un tableau padex la question suivante :

A l'évocation du mot "conflit", quelles sont les pensées ou images qui vous viennent immédiatement à l'esprit, que ressentez-vous ?

2. Quand les participants ont fini d'inscrire leurs idées sur les fiches, demandez à chacun d'eux de se présenter et de dire ce qu'il a inscrit sur ses fiches. Demandez-leur de ne poser que des questions de clarification à ce moment-là. Demandez-leur de coller au mur leurs fiches en mettant la fiche où est inscrit leur nom au-dessus des autres fiches.

3. Demandez aux membres du groupe de donner leurs impressions générales sur les idées et les images ainsi affichées.

4. Divisez le groupe en trois ou quatre sous-groupes de six personnes au plus, et demandez-leur de faire une cartographie conceptuelle des idées qui ont été exposées. Rappelez-leur, car quelqu'un pourrait en faire la demande, qu'une cartographie conceptuelle est simplement un moyen de regrouper et d'organiser les idées, les informations, les données, etc. pour structurer la réflexion sur une question particulière, en l'occurrence la gestion des conflits

5. Réunissez les groupes et faites-leur afficher leurs cartes conceptuelles au mur.

6. Quand les participants auront rempli cette tâche, amenez-les à discuter de l'exercice et de son sens pour les familiariser davantage avec les questions relatives à la nature et aux conséquences des conflits. Vous pouvez vous servir du questionnaire que voilà, pour stimuler la discussion :

- Avez-vous été surpris par une image ou une déclaration ? Qu'est-ce qui vous a le plus surpris ?
- En quoi les perceptions et les descriptions des participants sont-elles similaires ? En quoi sont-elles différentes ?
- Comment pourriez-vous, en tant que formateur ou médiateur, vous servir de ce type d'exercice pour aider les personnes qui vivent dans une situation de conflit à parvenir à des résolutions pacifiques ?

N'hésitez pas à réinventer cet exercice pour répondre aux besoins du groupe avec lequel vous êtes en train de travailler. Il est conçu pour être modifié ou remodelé selon les réflexions et les idées qui émergent de la session de formation.

OUTIL 2 : LES POSSIBILITES DE PRESENTATION

"La pensée sans contenu est vide. L'intuition, sans concept, est aveugle"
Emmanuel KANT.

La plupart des cours magistraux ne se conforment pas aux principes de l'apprentissage par l'expérience. C'est pourquoi nous suggérons à la place des dialogues dans les deux sens ou des discussions ciblées, pour présenter avec plus de pertinence des informations ou des concepts qui annoncent l'étape suivante du travail du groupe de formation. Le plan qui suit, a été conçu pour vous aider à préparer une présentation interactive des nouveaux concepts, idées, données, informations ou documents.

Titre de votre sujet de discussion ciblée :

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

Les principales remarques que vous voulez faire :

(Trois ou quatre sont probablement suffisantes, si vous voulez que les participants les retiennent.)

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

Exemples concrets dont vous voulez vous servir pour faire vos remarques :

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

Questions à adresser à votre auditoire :

Celles-ci doivent être conçues pour susciter, à propos de vos remarques, des commentaires basés sur leur propre expérience.

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

Résumé de vos principales remarques ou répétition de ce que vous avez dit :

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

Décrivez comment vous envisagez de vous servir de supports visuels pour étoffer votre présentation :

.....

.....

.....

.....

.....

Autre conseil pour le voyage : Ce voyage de découverte commence à être intéressant. Avant de continuer, nous vous suggérons de réexaminer les outils que nous avons regroupés dans le chapitre Outil 5. Ces outils brise-glace, mises en train et stimulants sont quelques-uns parmi les nombreux autres dont vous pouvez vous servir tout au long de l'atelier de travail.

Aussi, dès à présent, nous vous encourageons à penser à sélectionner une série d'outils pour organiser l'atelier d'un des groupes avec lequel vous aurez à travailler. Le choix final que vous ferez dépend de la nature de votre auditoire, de leurs besoins de formation et d'information ainsi que de votre capacité à leur dispenser cette formation selon ces besoins tels qu'ils les perçoivent eux-mêmes. N'hésitez pas à ne choisir que quelques-uns parmi les outils exposés dans ce manuel. Modifiez-les selon les besoins de formation et d'information de vos clients. Comblez les lacunes avec des outils empruntés à d'autres sources, et surtout, essayez d'inventer vos propres outils de travail.

OUTIL 3 : EXERCICE DE PERCEPTION

Dans le chapitre 2 sur *Comprendre la nature des conflits*, nous discutons du rôle de la perception dans la provocation et l'alimentation des désaccords et des conflits. La perception est souvent la manifestation superficielle de biais et de préjugés plus profondément ancrés en nous. Ce court exercice est conçu pour aider les participants à reconnaître que la façon dont ils perçoivent la réalité peut être différente de celle des autres. Il illustre aussi le fait que, dans certaines situations, il n'existe pas de bonne ou fausse de réponse, mais juste des réponses différentes qui dépendent de la façon dont nous voyons la réalité.

Cet exercice des **carrés** peut aussi servir de *mise en train* pour parvenir à des discussions plus poussées concernant les perceptions prédominantes dans les organisations et les communautés des participants, et qui, si elles ne sont pas manifestées pour qu'on en parle, pourraient conduire à des désaccords, et même à des conflits beaucoup plus sérieux. Faites preuve de créativité dans votre application de cet exercice en creusant plus profondément.

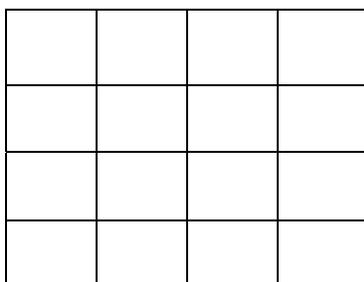
Objectif pédagogique : Parvenir au point de vue selon lequel il existe plus d'une manière de considérer un problème ou une situation.

Durée : 20 à 30 minutes ou plus, si vous comptez faire la phase II.

Ressources nécessaires : Aucune

Déroulement : Phase I

1. Dessinez la figure suivante sur un padex. Dessinez-la assez grande pour que tout le monde dans le groupe puisse la voir clairement. Distribuez aux participants des petites feuilles de papier vierge. Sans explication, ni remarque introductive, demandez-leur d'observer la figure et d'écrire sur leur feuille de papier une réponse à la question suivante : *Combien de carrés voyez-vous ?*



2. Donnez-leur 30 secondes pour écrire leur réponse.

Note du formateur. Les chiffres à la fin de cette description des tâches illustrent des façons de compter le nombre de carrés que les participants auront vu et inscrit dans leur réponse. Les chiffres vont habituellement de 16 à 30.

3. Ramassez les feuilles de papier et inscrivez leurs réponses sur le même padex en laissant la figure bien visible.

4. Après avoir inscrit toutes les réponses, demandez aux participants quelle est la réponse exacte. La réponse à cette question dépend souvent du nombre le plus élevé qui ait été noté. Certains diront que toutes les réponses sont exactes, car la question posée était : Combien de carrés voyez-vous ? - et non pas : Combien de carrés y a-t-il ? Voilà la réponse qu'il faut espérer avoir, car elle montre bien que ce qui est exact pour chacun de nous, c'est ce qu'il voit. Notre perception, c'est la réalité que nous voyons et, souvent, que nous révélons ou communiquons aux autres.

5. Demandez aux participants ce qu'ils ont ressenti, quand l'un d'entre eux a affirmé avoir vu plus de carrés qu'eux, par exemple, du scepticisme, de l'inconfort, de la curiosité. Demandez-leur quel comportement ils ont eu, quand ils se sont rendus compte que quelqu'un d'autre avait vu plus de carrés qu'eux : Ont-ils regardé à nouveau pour voir s'ils ont pu passer à côté de quelque chose au premier regard ? Ont-ils essayé de trouver des défauts à l'exercice ou accusé l'instructeur de les avoir fourvoyés ?

6. Amenez-les à discuter sur l'exercice en leur demandant quel rapport il peut y avoir entre des opinions différentes à propos du nombre de carrés dessinés sur un tableau et la façon dont les gens considèrent les problèmes dans les situations de conflit.

Phase II : Creusons plus profondément.

En nous référant à la discussion de l'exercice des carrés, nous pouvons légitimement penser que les participants seront à même d'examiner les problèmes existant dans leurs organisations ou leurs communautés, d'examiner les différences de perception qui, si elles ne sont pas identifiées rapidement, pourraient conduire à de plus grands désaccords ou même à des conflits sérieux. Ces problèmes peuvent être, par exemple, l'introduction d'un nouveau système d'évaluation des compétences des employés devant bénéficier d'une promotion ou d'une augmentation de salaire ou une nouvelle taxe à lever sur toutes les ventes de biens et services des ONG et des OCB ou bien la perception par les citoyens du flux de l'exode des familles rurales dans leur environnement urbain. La perception de situations telles que celles-là peut rapidement évoluer pour atteindre le niveau d'un ensemble d'autres perceptions plus vivaces qui prennent des noms différents.

En vous appuyant sur une situation réelle à laquelle se trouvent confrontés les participants sur leur lieu de travail ou dans leurs communautés, poursuivez l'exercice de la phase 1 sur la perception avec l'ensemble de tâches décrites ci-après. Nous devinons aisément que cette phase peut durer des heures selon les questions dont vous allez discuter. Faites preuve de lucidité pour en évaluer correctement la durée.

1. Demandez à tout le monde dans le groupe de vous faire des suggestions sur un problème ou des problèmes fréquents et compris de tous, existant dans leur organisation ou leur communauté. Réduisez la liste à un ou deux problèmes, si possible. Cette tâche sera facile à exécuter, si au départ, le groupe a été constitué pour parler d'un problème particulier.

2. Formez des sous-groupes pour cette tâche. Faites-leur faire, sur padex, une liste de la variété des perceptions qu'ils éprouvent dans cette situation ou qu'ils ont vu manifester par d'autres personnes ou encore qui leur ont été rapportées par d'autres voies, par exemple par la lecture de la presse locale.

3. Faites faire par chaque sous-groupe une priorisation des perceptions, selon leur degré de gravité, en tant qu'annonciateurs d'un conflit potentiel ou bien demandez-leur

d'assigner un degré de température pour chacune, étant entendu que plus la température est élevée, plus il y a de chance qu'il se produise une combustion spontanée.

4. Si tous les sous-groupes travaillent sur le même sujet, qu'ils se réunissent à nouveau et lisent leurs listes pour faire une comparaison.

5. Reconstituez les sous-groupes pour déterminer ce qu'il faut faire pour pondérer les perceptions telles qu'elles existent, et parvenir à réduire le risque de désaccords plus graves sur le problème ou minimiser le risque de conflit.

6. Lisez les plans d'action et discutez-en.

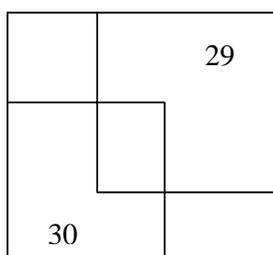
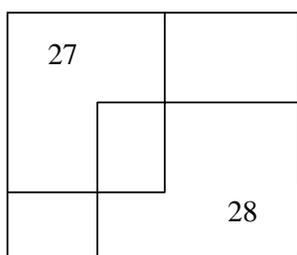
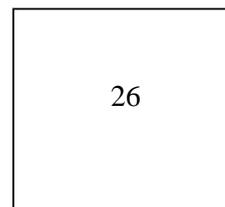
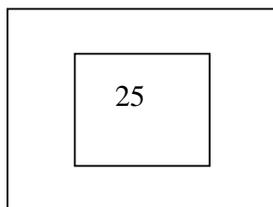
Exposé graphique du nombre possible de carrés pouvant être perçu dans cet exercice. Tout nombre inférieur à seize et tout nombre supérieur à trente mérite une réponse faisant preuve de créativité.

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16

17	18
19	20

21	22

	23	
	24	



OUTIL 4 : CAUSES DE CONFLITS ET STRATEGIES D'INTERVENTION

Objectif pédagogique : Acquérir des connaissances et techniques dans l'identification des causes de conflits et des possibilités d'intervention.

Durée : environ 75 à 90 minutes.

Ressources nécessaires: Un énoncé de cet exercice, ainsi que la fourniture, comme à l'accoutumée, de papier padex, de marqueurs et de matériel adhésif qui, de préférence ne laisse pas de trace indélébile sur les murs du local

Déroulement de l'exercice :

1. Commencez l'exercice par quelques commentaires sur la nécessité de savoir identifier les causes de conflits et de différends entre les individus, dans les organisations, les communautés, au niveau national, etc. Pour être un médiateur efficace dans un conflit, on a besoin d'avoir une cartographie conceptuelle claire des causes de conflits et de différends. Cet exercice est conçu pour aider les participants à l'atelier à classer les conflits et différends dans différentes catégories causales. Vous aurez à vous servir, pour cela, d'une carte conceptuelle des causes de conflit élaborée par Christopher Moore (La Médiation, p.27). Il y identifie quatre grandes catégories de causes de conflit : celles qui sont relatives aux données, aux intérêts, aux structures, aux valeurs, et aux relations. Vous pouvez avoir besoin de donner des exemples pour chaque catégorie, mais ne sortez pas tout l'arsenal des bonnes idées. C'est là la tâche dévolue aux participants.

2. Répartissez les participants en cinq groupes par un moyen innovant dont vous ne vous êtes encore jamais servi durant l'atelier, comme, par exemple en leur distribuant au hasard des bouts de papier sur chacun desquels est inscrite la première lettre d'une catégorie causale. Vous devrez avoir un nombre égal de bouts de papier pour chaque catégorie correspondant à l'ensemble du groupe divisé par cinq.

3. Indiquez à chaque groupe, qu'ils ont 30 minutes pour constituer deux listes :

- a) Types de conflits associés à la catégorie causale sur laquelle ils travaillent, par exemple, un conflit sur des données peut être dû à la mauvaise information ; et
- b) Interventions possibles pour enrayer la cause spécifique du conflit.

4. Réunissez les équipes à nouveau et demandez-leur, à chacune pour la catégorie sur laquelle elle a travaillé, de lire leur liste des causes et celle des propositions d'intervention.

5. Demandez-leur de donner des exemples tirés de leur propre expérience des conflits ou des différends et de dire quelles stratégies d'intervention ont été utilisées pour régler la situation. Notez ces exemples sur cinq feuilles du tableau correspondant aux cinq catégories définies par Moore.

6. Remettez-leur la Cartographie des conflits de Moore. Vous pouvez la photocopier. Elle a été reproduite à la page suivante.

Carte des causes de conflit et des possibilités d'intervention :
tiré de *Le Processus de Médiation* de **Christophe Moore** (p.27)

Causes de conflit	Interventions possibles
<p>Conflits sur les données:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'information ▪ Mauvaise information ▪ Avis différents sur la pertinence des données ▪ Interprétations différentes des données ▪ Procédures différentes d'évaluation des données 	<p>Intervention sur les données :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord sur quelles données sont importantes ▪ Accord sur le processus de collecte des données ▪ Définir des critères communs d'évaluation des données ▪ Appel à l'expertise d'un tiers pour avoir un avis extérieur ou sortir de l'impasse
<p>Conflits d'intérêts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence perçue ou réelle due à : <ul style="list-style-type: none"> ▪ des intérêts de fond ▪ des intérêts de procédure ▪ des intérêts psychologiques 	<p>Interventions relatives aux intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se focaliser sur les intérêts et non sur les positions ▪ Rechercher des critères objectifs ▪ Trouver des solutions qui répondent aux besoins de tous ▪ Augmenter les options et les ressources ▪ Trouver des compensations pour satisfaire les intérêts des diverses forces
<p>Conflits structurels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèles de comportement ou d'interaction destructeurs ▪ Contrôle, propriété ou distribution inégale des ressources ▪ Pouvoir et autorité inégaux ▪ Facteurs géographiques, physiques ou environnementaux empêchant la coopération ▪ Contraintes de temps 	<p>Interventions structurelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir clairement ou changer les rôles ▪ Remplacer les modèles de comportement destructeurs ▪ Nouvelle répartition de la propriété ou du contrôle des ressources ▪ Mettre en place un processus de décision accepté de toutes les parties. ▪ Opter pour une négociation basée sur les intérêts plutôt que sur les positions. ▪ Modérer les capacités de trafic d'influence des uns et des autres. ▪ Changer les relations physiques ou l'environnement des parties en présence. ▪ Modérer la pression extérieure exercée sur des parties en présence. ▪ Changer les contraintes de temps
<p>Conflits relatifs aux valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des critères différents d'évaluation des idées et des comportements ▪ Des objectifs exclusifs basés sur des valeurs intrinsèques. ▪ Des styles de vie, des idéologies ou des religions différentes. 	<p>Interventions relatives aux valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter de définir les problèmes en termes de valeurs ▪ Permettre aux uns et aux autres d'être ou de ne pas être d'accord. ▪ Créer une sphère d'influence où un système de valeurs prédomine. ▪ Rechercher des objectifs supérieurs que toutes les parties en présence puissent partager.
<p>Conflits relationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emotions fortes ▪ Perceptions faussées ou stéréotypes ▪ Communication faible ou mauvaise ▪ Répétition des comportements négatifs 	<p>Interventions sur les relations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôler l'expression des émotions dans les procédures, les règles de base, les comités locaux, etc, ▪ Promouvoir, légitimer l'expression des émotions en établissant un processus d'expression des émotions. ▪ Clarifier les perceptions et rétablir les perceptions positives. ▪ Améliorer la communication tant qu plan qualitatif que quantitatif ▪ Empêcher la répétition de comportements négatifs en changeant les structures. ▪ Encourager les attitudes positives de résolution des problèmes.

OUTIL 5 : POT-POURRI D'EXERCICES D'OUVERTURE ET DE MISE EN TRAIN

Voici, pour votre amusement et votre réflexion, quelques exercices de mise en route, de stimulants et même de brise-glace. Nous les avons glanés en grande partie sur le champ d'expérimentation en Europe Centrale et en Europe de l'Est lors des ateliers de formation de formateurs sur ce manuel ainsi que d'autres. Ils servent à minimiser la confusion des formateurs à l'occasion d'une baisse d'énergie quelconque qui pourrait, un jour, affecter le groupe de formation. Cette liste n'a pas été dressée selon un ordre d'importance particulier ou une rationalité particulière.

A : Procédé de mise en route : Celui-ci peut servir à illustrer certains aspects du gagnant-gagnant ou divers autres styles de gestion des conflits cités dans la liste des "cinq styles" de Kenneth Thomas dont nous avons parlé dans le tome I de ce manuel.

Ressources nécessaires : Un stylo et une feuille de papier de format A4 pour chaque équipe de deux personnes. Préparez aussi des petits bouts de papier pour chaque personne. Sur la moitié du nombre de ces bouts de papier, écrivez le mot *éléphant*, sur l'autre moitié, écrivez le mot *maison*.

Déroulement : Demandez aux participants de former des équipes de deux personnes. Remettez à chaque équipe un stylo et une feuille de papier de format A4 et à l'un des membres d'une même équipe un bout de papier où est écrit le mot éléphant, à l'autre, le bout de papier où est écrit le mot maison.

Faites-leur savoir qu'ils ont pour tâche de faire deux dessins, le dessin de la maison et le dessin de l'éléphant en conformité avec les instructions suivantes : ils ne doivent ni montrer, ni dire à leur coéquipier l'image qu'il leur est demandé de dessiner. Tous deux doivent tenir le stylo tout le temps. Ils ne doivent pas communiquer verbalement. Ils ne doivent pas lever la pointe du stylo de la surface de la feuille de papier. Et ils ont cinq minutes pour faire les deux dessins. De préférence, écrivez ces instructions sur le padex pour que tous puissent les voir.

Au bout de cinq minutes, arrêtez l'exercice et demandez à chaque équipe de dire où ils en sont et comment ils ont travaillé ensemble. Faites-leur échanger leurs chefs-d'œuvre et discuter des théories de conflits dites du gagnant-gagnant et du gagnant-perdant ou des stratégies de collaboration-compétition de Thomas ainsi que d'autres stratégies telles que la renonciation.

B : Procédé de stimulation : Pour faire cet exercice, vous avez besoin d'une balle quelconque. Si vous n'avez pas une ou plusieurs balles, car vous ne trimblez pas des balles avec vous, en tant que formateur, vous feriez mieux d'aller vite en acheter quelques-unes. Ce sont des outils très utiles, surtout à l'occasion de sessions d'apprentissage comme celle-ci.

Déroulement de l'exercice : Simple. Demandez aux participants de former un cercle et lancez la balle à une personne en lui demandant de nommer un concept ou une leçon apprise le même jour ou durant la semaine ou en d'autres circonstances. Ensuite, cette personne va lancer la balle à une autre personne et ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les participants aient eu une opportunité d'apporter leur contribution à la banque de données. Il existe une multitude d'astuces que vous pouvez rajouter au déroulement de cet exercice. Servez-vous de votre imagination et de l'expérience du groupe pour "*mener le jeu*".

C. Ceci pourrait être une bonne mise en train **de la Séance du Deuxième Jour** ou encore un stimulant quand l'énergie du groupe commence à baisser. Formez le fameux cercle et demandez à chaque participant de donner une expression non verbale pour désigner les conflits. Attendez-vous à quelques réponses insensées de la part des extravertis dans le groupe.

D. la mise en train- stimulant à balles multiples : Voici un exercice à faire lors des médiations ou des négociations multilatérales. Vous verrez au fur et à mesure que vous lirez, comment se déroule le processus.

Ressources nécessaires : Un lot de balles, des ballons gonflables et de vieilles chaussettes bourrées de restes de repas ou d'autres choses.

Déroulement de l'exercice : De nouveau, formez le sempiternel cercle des participants. Faites-leur savoir que la balle ou ce qui en tient lieu, doit être passée selon la même séquence à chaque tour. Pour être clair, dès le second tour, chacun reçoit la balle de la même personne qu'au tour précédent et doit la passer à la personne à laquelle elle a passé la balle précédente.

On continue ainsi à passer la première balle jusqu'à ce que chaque membre du cercle ait reçu. Ensuite, le facilitateur introduit d'autres balles, lentement d'abord, puis progressivement. Bien sûr, le processus finit par ne plus fonctionner et des choses intéressantes finissent par se produire, révélant ainsi comment cela se passe d'habitude lors des médiations et des négociations multipartites.

Chaque personne se concentre exclusivement sur la personne dont elle reçoit la balle et sur celle à qui elle doit la passer. On a ainsi tendance à ignorer la présence des autres membres du cercle, puisqu'il n'est pas nécessaire d'y prêter attention. Il y a ainsi des messages croisés qui passent, dont peu de personnes sont conscientes, ce qui limite la perspicacité du groupe dans ce jeu. Alors, l'animateur lance une vieille chaussette ou un ballon gonflable, et la dynamique change. Certains membres du cercle auront du mal à gérer le changement. N'est-ce pas suffisamment clair ? C'est un exercice qui illustre bien les comportements qu'on peut voir dans les négociations ou médiations multilatérales.

E. « Un brise-glace dans la mise en train »

Cet exercice est conçu pour aider les membres du groupe à faire connaissance au début de l'atelier.

Ressources nécessaires : Juste un espace assez large pour permettre aux participants de s'y mouvoir.

Déroulement : Le formateur facilitateur demande aux participants de se regrouper dans différentes parties de la pièce selon des critères tels que : le lieu géographique d'où ils viennent (dessinez sur le sol une grande carte géographique de la région ou du pays), le lieu où ils travaillent (vous pouvez peut-être assigner différents espaces à différentes sortes d'organisations), leur expérience en médiation, en formation ou d'autres atouts ; puis donnez-leur des informations qui vous semblent pertinentes, amusantes ou les deux à la fois.

Après plusieurs tours, demandez aux sous-groupes qui se sont formés à la fin, de passer un petit moment à discuter de ce qu'ils attendent du programme et de se préparer à rapporter aux autres la liste qu'ils auront dressée à ce propos.

Faites un résumé de l'ensemble des résultats de l'exercice, pour finir.

F. Autre mise en train par le concept de gagnant-gagnant ou bien est-ce de gagnant-perdant ?

Ressources nécessaires : Beaucoup de bonbons.

Déroulement : Demandez aux participants de former des équipes de deux personnes. Dites-leur qu'ils vont être impliqués dans un travail d'équipe, pour lequel ils recevront une récompense **individuelle** pour leur bonne performance. La bonne performance, c'est le nombre de fois où ils parviendront à avoir le pouce dessus dans une compétition de "pouce dessus - pouce dessous". Ils auront à se serrer la main, de façon que leurs deux pouces soient prêts à prendre une position de commande l'un au-dessus de l'autre, le pouce de l'un au-dessus du pouce de l'autre, bien évidemment. Autre instruction très importante : ils ne doivent pas communiquer verbalement. Donnez-leur seulement environ 15 secondes pour finir la compétition.

Donnez le signal de la fin de la compétition et faites le tour des équipes pour demander à chacun combien de fois il a réussi à poser son pouce sur celui de son partenaire - ou bien est-ce de son adversaire ? Donnez un lot de bonbons à cette personne. Du chocolat belge pourrait ne pas correspondre à l'idée que vous vous faites de cette récompense ! Certaines équipes reconnaîtront tout de suite l'avantage d'une collaboration qui leur permette de gagner tous les deux. D'autres auront un plus grand esprit de compétition et sortiront de la compétition avec un potentiel calorique plus faible.

OUTIL 6 : COLLECTE DES DONNEES D'UN CONFLIT

Objectif pédagogique : Parvenir à une certaine compétence pour définir des méthodes de collecte des données relatives aux conflits avant d'intervenir pour y apporter des solutions.

Durée de l'exercice : 90 à 120 minutes

Ressources nécessaires : Description d'un cas comme celui que nous exposons à la fin de l'exercice.

Déroulement :

1. La collecte systématique de données sur un conflit est souvent négligée en pratique, quoique parfaitement logique en théorie, car les parties en présence s'empressent de forger de fausses solutions à la dispute. Les principales tâches prescrites dans cet exercice sont relatives à l'acquisition d'aptitudes à comprendre quelles questions il faut poser et quelques techniques posséder dans la définition de méthodes de collecte d'informations et d'idées concernant les conflits avant d'investir du temps et d'autres ressources à les résoudre. Les participants auront à travailler en petits groupes de cinq à huit personnes pour définir un processus de collecte de d'informations et de données qui permettent de mieux comprendre la nature de ce conflit de quartier avant qu'il ne soit insolvable. La stratégie de recherche des faits à laquelle ils vont parvenir va permettre de définir une stratégie d'intervention pour aider les habitants du quartier à régler leurs différends.

Votre première tâche en tant que formateur est de diriger une courte discussion ciblée sur la recherche et l'analyse des faits. Probablement, le moyen le plus facile de préparer cette tâche est de se référer au manuel de la même collection intitulé *Améliorer les relations par la Planification Participative*. Prenez ce document de valeur, allez au chapitre 6 où vous trouverez une série de questions à poser pour comprendre le problème et au chapitre 7 pour une description détaillée des méthodes de recherche des faits et de collecte des données. Essentiellement, il y a six principales méthodes pour collecter des données dans des situations comme celle qui est décrite dans cet exercice : des entretiens, des questionnaires, une combinaison de ces deux méthodes, l'analyse documentaire, l'observation directe ainsi que l'expérience, les connaissances et l'intuition de l'équipe de recherche.

2. A la suite immédiate de cette discussion ciblée sur les méthodes de recherche des problèmes et de recherche des faits, divisez les participants en équipes de 5 à 8 membres pour qu'ils définissent les méthodes qu'ils envisagent d'utiliser pour mieux comprendre le conflit avant de réunir les parties pour le régler. Leur tâche est double : déterminer les informations supplémentaires dont ils ont besoin pour arriver à régler un conflit aux proportions croissantes et définir les outils de recherche des faits qu'ils vont utiliser pour obtenir ces informations.

Ils auront à inclure divers outils d'évaluation dans leur plan d'évaluation globale. Cette tâche leur prendra entre 45 à 60 minutes. Rappelez-leur que la carte des causes de conflit de Moore est un outil qui peut servir à organiser leur réflexion sur les faits qu'ils veulent rassembler à ce stade de règlement du conflit latent sujet de cette étude de cas.

Quelques-unes des questions auxquelles ils auront à chercher des réponses :

- 1) Quels sont les problèmes qui sont au cœur du conflit ?
- 2) Qui est impliqué et de quelle façon ?
- 3) De quand date le conflit ?
- 4) Qu'est-ce qui a déjà été fait pour régler le conflit ?
- 5) Quelles pourraient être les conséquences, si on ne trouve pas un moyen de régler le conflit ?

3. Quand les groupes de travail auront accompli leur tâche, réunissez-les à nouveau pour discuter de l'exercice. Demandez à chaque groupe de faire une restitution de sa stratégie globale de collecte de données et de informations. Continuez la discussion en posant des questions comme les suivantes pour stimuler l'échange de points de vue :

- Après les restitutions des groupes, quelles sont, d'après vous les similarités évidentes dans les méthodes d'évaluation de chaque équipe ?
- Quelles différences importantes avez-vous observées ?
- Quelles modifications voudriez-vous apporter à la méthode d'évaluation de votre groupe après avoir entendu les restitutions des autres ?
- Quel avantage y a-t-il, d'après vous, à procéder à la collecte systématique des données avant d'intervenir pour régler un conflit ?

Vous trouverez l'étude de cas dans les pages qui suivent.

CONSEIL POUR LE VOYAGE : Cette étude de cas est riche d'autres enseignements au-delà des tâches de recherche des faits que nous venons d'indiquer. Vous pouvez, par exemple demander aux participants d'imaginer ce qui pourrait se passer si rien n'est fait. Il n'y a pas de doute que les potentialités de conflit iront croissantes. Par exemple, les voitures garées partout par la « nouvelle » entreprise de récupération d'automobiles, l'augmentation du nombre de camions le week-end, la construction de murs d'enceinte plus hauts, les chiens de garde, le vandalisme, les nouveaux arrivants et ... Eh bien ! Vous voyez ? C'est une occasion de découvrir comment la tension monte dans les conflits.

Pensez à porter l'étude de cas à un autre niveau d'enseignement en demandant aux participants de poursuivre le travail de groupe pour définir des stratégies de règlement de ces différends permettant d'enrayer le potentiel de conflit ultérieur. Vous pouvez ajouter d'autres détails à l'étude de cas (une deuxième partie) pour augmenter son potentiel d'enseignements relatifs à la définition de stratégies de résolution des problèmes. Par exemple, vous pouvez y ajouter des informations sur : les rapports de police, les réunions qui ont eu lieu, les différentes générations, le nombre d'enfants du préscolaire, l'action actuelle des autorités locales, le taux de chômage dans le quartier, le nombre d'anciens habitants, comparé au nombre de nouveaux arrivants, et d'autres informations encore.

Nous citons tantôt le manuel sur la planification participative qui fait partie de la présente série. Vous y trouverez des exercices de formation dont vous pouvez vous servir, pour procéder avec votre groupe à une expérience de résolution de problèmes, en vous appuyant sur des méthodes de résolution des litiges qui soient directement associées à des principes et pratiques de gestion.

ETUDE DE CAS : AINSI VA LA VIE DE QUARTIER !

Une situation de conflit qui a besoin d'être comprise et réglée.

Vous faites partie d'une institution de recherche sociologique située dans une région qui connaît, depuis une décennie ou plus, de rapides changements sociaux et économiques. On a demandé à votre équipe de porter assistance à une petite ville située à 80 kilomètres de là, où il y a une tension croissante entre les habitants. En fait, il y a même eu d'affreuses confrontations récemment. Le maire de la ville dit qu'il pense comprendre quelle est la cause du conflit, mais qu'il a besoin d'un point de vue extérieur qui s'appuie plus sur les faits que sur les facteurs émotionnels. La ville d'environ 10 000 habitants était naguère un marché et un centre de services pour cette zone rurale agricole, mais beaucoup de fermes alentour ne sont plus productives, et le déclin de la productivité agricole affecte l'ensemble de l'économie locale. Il s'y ajoute un fort taux de chômage dans la ville et dans la campagne environnante.

Comme l'a dit le maire dans sa description des récents conflits, ils sont survenus dans une zone résidentielle spécifique. Le quartier où la situation semble la plus grave est une zone résidentielle ancienne où il y a de nombreuses maisons vacantes et des maisons louées par leurs propriétaires absents à des familles à faibles revenus qui, depuis de récentes années, quittent les zones rurales environnantes pour venir s'installer là.

Le quartier est situé entre deux petits affluents du grand fleuve qui traverse le centre de la ville. Naguère, les anciens habitants du lieu faisaient du jardinage sur les terres humides qui bordent les rivières. A présent, il y a de moins en moins de personnes qui y cultivent, et c'est devenu un dépôt d'ordures de toutes sortes. Un des nouveaux locataires a même remorqué et déposé une vieille auto à l'arrière de la maison où il habite. Des gens disent qu'il envisage d'ouvrir une entreprise de récupération de vieilles autos dans la propriété, puisqu'il n'y a aucune loi qui l'interdit.

Les familles des résidents les plus anciens vivent là depuis des générations et s'enorgueillissent d'avoir maintenu leurs propriétés et les terrains adjacents en parfait état. Mais nombre d'entre ces personnes sont du troisième âge et manquent d'énergie pour s'occuper de leur propriété comme ils le faisaient dans le passé. Néanmoins, ils sont déprimés par les changements qui sont survenus dans le quartier. Ils ont plusieurs fois appelé la police pour se plaindre de leurs nouveaux voisins, du bruit qu'ils font, de l'absence de bonne volonté pour s'occuper correctement des propriétés et des espaces publics, des petits enfants qui viennent jouer jusque dans leurs propriétés. Un de ces vieux propriétaires a dit au chef de l'équipe de recherche :

"Je ne sais pas comment on peut vivre ainsi ! Ils n'ont aucun respect pour la propriété privée. Leurs enfants sont toujours dans la rue. Ils organisent dans leurs arrière-cours des fêtes qui semblent attirer tout le monde dans la région. Ils jettent des canettes de bière vides dans le ruisseau et déposent leurs ordures aux abords. Pourquoi ne retournent-ils pas d'où ils viennent ?"

La plupart des nouveaux arrivants appartiennent à un groupe ethnique réputé pour avoir un style de vie différent de celui des descendants des premiers occupants de la région. Ils ont plus l'instinct grégaire, aiment la nourriture épicée - ce dont certains de leurs voisins se plaignent, arguant qu'ils continuent à en sentir les relents bien longtemps après qu'ils soient allés au lit -, et vivent du commerce de biens et de services importés de pays étrangers. Ils garent leurs camions dans les ruelles du quartier le week-end, et cela aussi dérange leurs voisins. Ce sont là quelques-uns des problèmes qu'une chercheuse a pu relever lors de l'un de

ses voyages pour étudier la situation. Elle a dit à ses collègues que ce n'était là que la partie visible de l'iceberg. Si rien n'est fait au plus vite pour régler ces différends, elle a de bonnes raisons de penser qu'il faut s'attendre à une aggravation de la situation.

OUTIL7. ECHANGE D'IMAGES

Conseils pour le voyage : Cet outil peut être d'une grande efficacité dans certaines circonstances. L'auteur principal de cet ouvrage, par exemple, s'est servi de cette méthode pour mettre fin aux litiges par des échanges d'images, quand il a été sollicité par des groupes de responsables d'administrations locales de diverses communautés qui avaient de graves différends et qui désiraient améliorer leurs relations de travail. La variable clé était leur *volonté* d'agir. L'expérience lui a aussi montré que c'est un outil efficace, quand il s'en est servi dans des organisations dans lesquelles il y avait de graves différends affectant la productivité et le moral de ceux qui étaient concernés par le conflit.

S'il en est ainsi, pourquoi des conseils pour le voyage ? Ce n'est pas le genre d'exercice qui marche très bien dans une situation imaginaire, ce ne serait, par exemple, pas applicable à l'étude de cas figurant dans le chapitre Outil 6. En fait, on s'en est servi lors des tests de terrain et ce fut quelque peu désastreux. Cependant, le processus d'échange d'images s'est avéré efficace à plusieurs reprises, quand on l'a appliqué à des situations où les deux parties en conflit avaient la volonté de prendre des initiatives constructives pour régler leurs différends. Nous vous recommandons de vous en servir lorsque vous avez de part et d'autre des clients qui sont décidés à chercher des solutions.

L'outil 8 que nous présentons à la suite de celui-ci, est très similaire du point de vue de l'approche ; aussi, mérite-t-il un mot ou deux dans ces conseils pour le voyage. La négociation des rôles est un outil qu'il faut utiliser quand il y a des différences de perception quant à ce que les individus ou les groupes d'individus doivent faire dans une situation où l'on s'oriente vers des tâches. Ces perceptions se traduisent en actions qui compliquent la situation par la suite. Comme l'outil d'échange d'images, celui-ci fonctionne mieux dans le contexte d'une situation réelle, quoique les participants à la formation puissent se familiariser avec la façon de se servir de la méthodologie en la jouant.

Etant donnée l'importance d'employer les outils 7 et 8 dans des situations de conflit réel plutôt que dans les sessions d'un atelier de formation, le format dans lequel ces outils sont présentés est légèrement différent.

Objectif pédagogique : Aider des individus et des groupes à régler leurs différends et à résoudre les problèmes en échangeant les perceptions qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres.

Durée : Selon la complexité des différends entre les groupes en conflit, cette activité pourrait prendre une journée entière. Planifiez votre temps en fonction de ce que vous savez et de ce qui est possible, en vous rappelant que vous aurez à travailler avec des individus intéressés et qui sont décidés à apporter des changements positifs dans leurs relations.

Ressources nécessaires : Cet exercice exige des parties en conflit qu'elles fassent des listes de leurs perceptions et donnent des informations sur leurs relations de travail. C'est pourquoi vous aurez besoin de padex, de rames de papier, de marqueurs, de ruban adhésif ou de tout autre matériel adhésif pour que le fruit de leurs efforts soit exposé à la vue de tous les participants. Il vous faudra aussi deux pièces distinctes pour que les membres des deux parties en désaccord ou en conflit puissent travailler librement à l'établissement de leurs listes respectives. Nous croyons aussi qu'il est important qu'il y ait deux consultants - animateurs dans cet exercice pour que les deux équipes puissent être assistées lors des travaux séparés.

Déroulement de l'exercice :

1. La nécessité d'un travail de base avant la session. Le processus effectif d'échange d'images est simple. Il implique que les deux parties en conflit donnent et échangent leurs perceptions et des informations. Mais c'est aussi un processus complexe, car il s'agit d'individus, de groupes ou d'organisations qui vivent un conflit quelconque. L'échange effectif d'images doit être précédé par une série de rencontres contractuelles entre le consultant - animateur et les deux parties qui veulent travailler ensemble pour régler leurs différends. (Voir le manuel de *Planification Participative* pour avoir des instructions plus détaillées concernant les rencontres "contractuelles" avec le consultant - animateur.) Une fois que les deux parties auront donné leur accord pour se réunir, il vous faudra trouver un lieu confortable et neutre où se tiendront les sessions d'échange d'images et de résolution des problèmes.

2. Les séances de travail. Après les présentations et un exercice approprié de brise glace, décrivez les détails du processus à ceux qui sont impliqués dans l'échange d'images. Après les questions de clarification du processus, demandez aux deux groupes qui sont en désaccord de se réunir séparément pour dresser trois listes de leurs perceptions concernant les relations entre leurs deux groupes. Cette partie du processus peut prendre du temps. Demandez-leur de présenter leurs rapports au bout d'une heure, mais d'être prêts à prolonger les sessions si nécessaire.

3. Leur tâche lors des travaux séparés sera de donner des réponses aux trois questions suivantes :

- * Quelle image avons-nous de nous-mêmes relativement aux différends qui nous opposent à l'autre groupe ou organisation ?
- * Quelle image avons-nous de vous, le groupe avec lequel nous sommes en conflit ?
- * Quelle image pensons-nous que vous avez de nous ?

4. Rappelez les deux groupes et demandez-leur de présenter leurs réponses à la première question, à savoir l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. Demandez s'il y a des questions de clarification uniquement. Pas d'argumentation, pas de réfutation de ce qu'ils ont entendu. Continuer l'échange en demandant à chaque groupe de présenter sa seconde liste et demandez à nouveau s'il y a des questions de clarification. Puis, enfin, demandez à chaque groupe de présenter sa troisième liste de perceptions.

5. L'étape suivante du processus consiste à demander aux groupes de comparer leurs listes pour voir s'il y a des points d'accord. La discussion sera suivie d'un examen minutieux des perceptions qui pourraient être source de désaccord pour une raison quelconque. Elles pourraient s'expliquer par une certaine incompréhension, de la mauvaise information, des stéréotypes, des préjugés ou d'autres raisons. Il faudra les examiner avec minutie pour déterminer les causes sous-jacentes qui font qu'elles sont des sources de désaccord et de conflit.

6. Après la présentation des listes et les débats, demandez aux groupes de se réunir à nouveau séparément. Cette fois, demandez de faire deux autres listes sur le padex :

a) Considérant ce que nous avons appris dans cet échange, nous sommes prêts à agir ainsi qu'il suit pour régler nos différends...

b) Et, nous aimerions que vous agissiez ainsi qu'il suit pour régler nos différends...

Donnez leur au moins une heure pour faire cette tâche mais suivez avec attention leur progrès pour être sûr qu'ils ont assez de temps pour achever ces tâches. Souvenez-vous qu'ils leur faut parvenir à un consensus sur chaque élément de leurs listes de "demandes et d'offres".

7. Quand vous les aurez à nouveau tous réunis, demandez-leur de lire leurs rapports en prenant un temps suffisant de clarification de toute question qui ne serait pas claire. Après la lecture des rapports, demandez-leur de se réunir à nouveau séparément. Cette fois, conseillez-les de prendre avec eux la liste des demandes de la partie adverse et de consacrer quelques minutes à y apporter des réponses. Trois façons d'y répondre pourraient être :

- a) *Nous pouvons aisément faire cela ; nous n'avons jamais su que vous désiriez cela...*
- b) *Nous voulons bien faire cela, mais à condition que vous veuillez bien...*
- c) *Nous ne pouvons pas faire cela, parce que...*

Donnez aux deux groupes une autre heure pour donner leurs réponses.

8. Quand vous les aurez à nouveau tous réunis, demandez au porte-parole de chaque groupe d'expliquer les données. A ce moment-là encouragez les participants à écouter et à ne poser que des questions de clarification.

9. Après ces exposés et la clarification de tous les points d'incompréhension ou de confusion, plusieurs mesures peuvent être prises pour s'assurer que les gens respecteront leurs engagements. Notre expérience de l'utilisation de ces procédés de négociation pour parvenir à régler les différends et les conflits potentiels a été positive. Dans la plupart des cas, les participants à l'échange d'images s'approprient le processus à cette étape et suggèrent des moyens de travailler directement en petites équipes composées de membres des deux parties pour résoudre les différends qui les opposent

10. Quand ils parviennent vraiment à régler leurs différends, rendez honneur à leur engagement en leur apportant le soutien dont ils ont besoin pour élaborer des plans d'action et des stratégies de contrôle et d'évaluation. De nouveau, nous vous renvoyons au Manuel de Planification participative où vous trouverez de nombreux matériaux pour vous aider à assister les équipes dans l'élaboration des plans d'actions et des stratégies de contrôle.

11. Ce genre de sessions de résolution des disputes et des problèmes mérite d'être récompensé. Aussi, pourriez-vous organiser un repas ou des œuvres de charité à cette occasion pour célébrer l'événement.

OUTIL 8 : LA NEGOCIATION DES RÔLES

Conseil pour le voyage. Juste un mot pour vous rappeler que cet outil est conçu pour être utilisé dans la clarification des rôles et des relations entre des individus, des groupes ou organisations éprouvant des difficultés à travailler ensemble. Bien que cet outil puisse être utilisé dans un atelier de renforcement des capacités sur la gestion des conflits et des différends, il faut apporter quelques modifications aux instructions pour les rendre compatibles avec les objectifs pédagogiques.

Objectif pédagogique : Clarifier et changer les attentes relatives aux rôles et aux relations des individus, des équipes, des groupes de travail ou des organisations qui éprouvent des difficultés à travailler ensemble.

Durée de l'exercice : Cela dépend de la complexité des ambiguïtés relatives au rôle de chacun, mais prévoyez 180 bonnes minutes pour parvenir à un accord à l'amiable.

Ressources nécessaires : Vous aurez besoin d'un espace privé tranquille assez grand pour accueillir ceux avec qui vous êtes en train d'entreprendre cette négociation des rôles. Il sera utile d'avoir quelques formulaires sur lesquels les participants pourront écrire leur accord sur la façon dont ils envisagent de travailler plus efficacement ensemble. Nous avons inséré, à la fin de la description de l'exercice, deux exemplaires de formulaires à remplir.

Déroulement du processus :

1. Le processus que nous allons décrire suppose que vous êtes parvenus au point où les deux parties sont prêtes à travailler ensemble, avec l'aide d'un facilitateur, à la clarification des questions relatives aux rôles, aux responsabilités et aux relations de chacun. Etant donné que cette série de manuels concerne, dans une large mesure, les relations entre organisations non gouvernementales et organisations communautaires de base (ONG/OCB) ainsi que les administrations locales, nous nous servons de ce contexte-là pour décrire le processus. Vous pourrez facilement changer les acteurs qui nous ont servi dans ces descriptions pour refléter l'identité de ceux qui ont sollicité votre assistance dans la négociation de leurs rôles respectifs pour parvenir à travailler plus efficacement ensemble.

2. Démarrez le processus par une discussion ciblée sur le contenu de l'exercice et ce qui peut être réalisé par la négociation des rôles. Voici quelques idées sur ce qu'il y a à couvrir dans cette session introductive.

- La négociation des rôles est un processus interactif par lequel ceux qui sont impliqués prennent ensemble des décisions concernant leurs rôles respectifs pour être à même de travailler plus efficacement ensemble.
- Les rôles, dans ce contexte, n'incluent pas seulement la description du travail formel ou des mandats organisationnels mais aussi toute la compréhension informelle, tous les accords, les souhaits et les arrangements informels qui se sont accumulés pour déterminer les relations de travail.
- La technique suppose que la plupart des individus préfèrent négocier le moyen par lequel ils peuvent interagir et travailler ensemble, plutôt que de continuer à vivre dans une situation de conflit, de différends et d'incompréhension sans solution.

- Il y a certains risques dans ce genre de négociation. Les participants doivent être ouverts quant aux changements qu'ils attendent des autres tant du point de vue de l'attitude, de l'autorité et des responsabilités relatives aux rôles qui leur incombent dans l'amélioration de la qualité de leurs relations de travail et de leurs performances. On s'attend à ce que les accords auxquels ils vont parvenir lors des sessions de négociation des rôles soient honorés. S'ils ne le sont pas, les relations de travail peuvent se détériorer encore plus.
- Quelques règles de base sont essentielles pour assurer le succès du processus de négociation des rôles. D'abord, il n'est pas légitime de remettre en question les sentiments ou les émotions des autres. La négociation des rôles consiste à tenter de savoir qui fait quoi, avec qui et comment. Deuxièmement, toutes les parties prenantes de la négociation sont censées être honnêtes et ouvertes dans leur propre comportement et devant le comportement des autres ; toutes les parties prenantes de la négociation sont censées être décidées à travailler à une nouvelle définition des rôles qui va déterminer leurs relations dès cet instant-là. Troisièmement, la négociation est un processus à deux sens. En demandant quelque chose à la partie adverse, il faut aussi leur offrir quelque chose en échange. Enfin, les menaces et les pressions sont inacceptables. Il faut essayer de parvenir à un accord acceptable pour les deux parties.
- Les accords auxquels on parvient grâce à la négociation doivent être fixés par écrit et signés par toutes les parties.

3. Après la discussion ciblée sur les points que nous venons de mentionner, demandez à chaque partie de passer un peu de temps à accomplir les tâches définies ci-après. Ces tâches ont été définies pour servir à la négociation des rôles dans des conflits opposant les dirigeants d'une administration locale et les organisations de la société civile, telles que les ONG et les OCB, mais leur formulation peut être adaptée à dans d'autres circonstances comme, par exemple, dans la négociation des rôles entre un superviseur et une équipe entretenant des relations de travail qui se détériorent ou entre deux chefs de départements qui ont besoin de coordonner plus efficacement leur travail. Voici donc les tâches que nous proposons. Elles peuvent être remplies individuellement puis compilées, s'il y a plus d'un représentant des parties en négociation, ou bien l'équipe peut les compiler en travaillant ensemble. Il peut être utile d'écrire lisiblement ces phrases au tableau :

- Si votre organisation et vous-même pouviez faire ces choses-ci davantage ou mieux, cela nous aiderait, mon organisation et moi-même, à augmenter notre efficacité.
- Si votre organisation et vous-même faisiez moins telle et telle chose ou si vous cessiez d'agir ainsi, cela nous aiderait à avoir plus d'efficacité.
- Les agissements suivants que votre organisation et vous-même avez eus nous ont aidés mon organisation et moi-même à être plus efficaces et j'espère que vous continuerez à agir ainsi.

4. Quand les représentants des organisations auront fini de rédiger ces assertions, demandez-leur de le lire pour que cela soit discuté. A cette étape-là du processus, vous devez parvenir à beaucoup de clarté dans la considération des rubriques de la négociation. Evitez de vous égarer dans des réfutations. Cela étant, "Quoi?", "Pourquoi ?", "Quand ?", etc., voilà des questions pertinentes. Les assertions ne le sont pas.

5. Demandez aux parties en présence de choisir parmi ces clauses celles qu'elles peuvent aisément agréer pour parvenir ensemble à être plus efficaces dans leur travail. C'est là un moyen rapide de réussir l'expérience et de faire des progrès dans les relations professionnelles. Notez-les avant de les perdre de vue quand vous en serez à une étape plus difficile.

6. Puis, amenez les deux parties à se concentrer sur les autres clauses. Spécifiquement, cette étape de la négociation sera centrée sur des formulations telles que : "Nous voulons bien agir ainsi, si vous acceptez de faire ceci..." ou "Nous ne pouvons pas faire cela, parce que...". A cette étape-là, les deux parties devront être en mesure de formuler des alternatives allant dans le sens d'une plus grande efficacité de part et d'autre.

7. Les négociations s'arrêtent lorsque les parties en présence ont épuisé toutes les possibilités d'amélioration de leurs relations de travail, ainsi que l'efficacité de chaque organisation et de ses dirigeants. Fixez l'accord par écrit de la façon la plus spécifique qui soit en vous servant du formulaire que nous vous proposons ou sous une forme qui leur convienne davantage.

8. Concluez les négociations en demandant aux parties en présence de réfléchir sur l'expérience.

ACCORD NEGOCIE ENTRE...

_____ **et** _____

Nous acceptons de travailler ensemble pour parvenir à des changements dans l'exercice des rôles décrits ci-après :

En tant que représentant de nous acceptons d'agir ainsi :
(Nom de l'organisation)

1.....
.....
.....

2.....
.....
.....

3.....
.....
.....

En tant que représentant de nous acceptons d'agir ainsi :
(Nom de l'organisation)

1.....
.....
.....

2.....
.....
.....

3.....
.....
.....
.....

OUTIL 9 : STRATEGIES DE GESTION DES CONFLITS

Objectif pédagogique : Aider à la compréhension des cinq stratégies de gestion des conflits exposées dans le modèle de Kenneth Thomas, savoir quand s'en servir et quand ne pas s'en servir.

Durée de l'exercice : 90 minutes

Déroulement du processus :

1. Commencez l'exercice par une discussion sur le modèle de gestion des conflits défini par Thomas au chapitre 3 du manuel *théorique* qui accompagne celui-ci. Notez au tableau une description des cinq stratégies et pensez à une situation ordinaire pour illustrer chaque stratégie. Indiquez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise stratégie. L'utilisation et la pertinence d'une stratégie dépendent de la nature du conflit et du contexte culturel dans lequel vous devez l'employer. Cet exercice permettra aux participants d'évaluer les avantages et les inconvénients des cinq stratégies sur la base de leurs expériences individuelles et collectives.

2. Formez cinq groupes de travail pour que chaque groupe travaille sur l'un des cinq types de conflit décrits dans le modèle de Thomas : la compétition, la collaboration, le compromis, l'évitement, la renonciation. Leurs tâches sont les suivantes :

- Identifier les situations où la stratégie convient.
- Quand ne convient-elle pas ?
- Les avantages et les inconvénients de l'utilisation de la stratégie pour maîtriser les conflits et les différends.

3. Rappelez les groupes et demandez-leur de lire leurs conclusions. Organisez une discussion sur l'utilité de cette carte conceptuelle dans la gestion des conflits et des différends.

1. La compétition. Affirmation de points de vue personnels et de refus de la collaboration, centré sur des préoccupations personnelles aux dépens des autres.

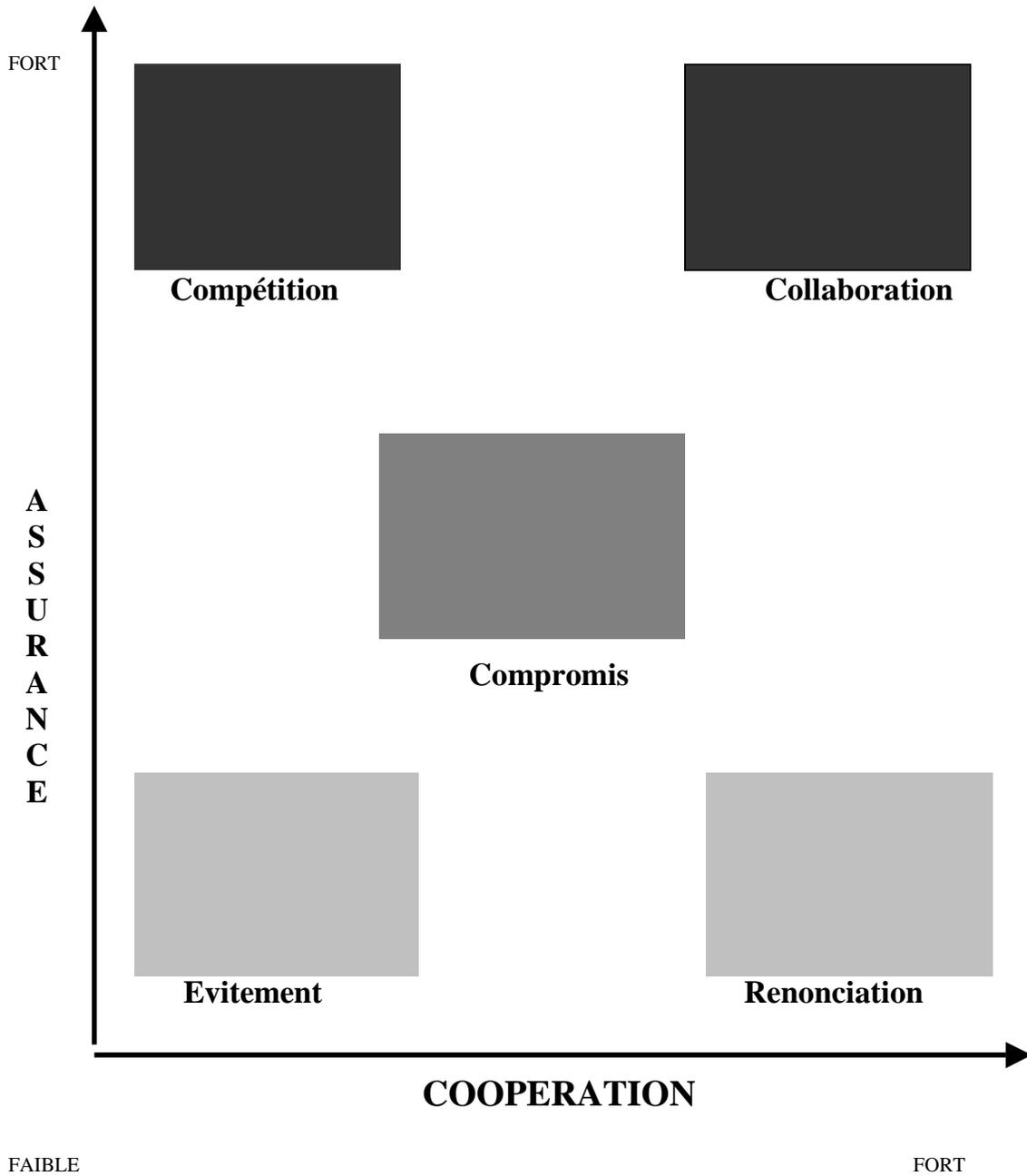
2. La renonciation. Non-affirmation de soi et collaboration qui néglige les préoccupations personnelles afin de satisfaire celles des autres.

3. L'évitement. Non-affirmation de soi et non-coopération qui ne cherche à satisfaire ni les intérêts personnels, ni les intérêts des autres.

4. La collaboration. Mélange d'affirmation de soi et de coopération qui met l'accent sur la nécessité de collaborer avec les autres pour répondre à vos préoccupations personnelles et aux leurs.

5. Le compromis. Point de vue intermédiaire basé sur l'affirmation de soi et la collaboration auxquelles on se réfère souvent comme quelque chose qui coupe la poire en deux pour trouver rapidement un terrain d'entente.

Stratégies de Gestion des Conflits
Graphique représentant le modèle de Kenneth Thomas.



OUTIL 10 : JEU DE RÔLES DE NEGOCIATION

Objectif pédagogique : Avoir une approche pratique du processus de négociation.

Durée : Entre une heure et une heure et demie de temps. Cela dépend de la façon dont vous décidez de conduire l'exercice.

Ressources nécessaires : Une copie de l'étude de cas (première partie) pour chaque participant ; les textes des divers rôles pour chacun des participants qui se sentent aptes à jouer un rôle ; et des feuilles de papier pour les autres, qui vont jouer le rôle d'observateurs.

Déroulement du processus : Cette mise en scène d'une négociation est conçue pour permettre aux participants d'expérimenter une occasion de s'engager dans une négociation basée sur des intérêts, quoiqu'il faille les encourager à obtenir la meilleure solution à laquelle ils puissent parvenir dans cette situation.

1. Relisez le chapitre 5 du manuel Théorique et rappelez aux participants quelques-uns des points-clés d'une négociation à principes. Indiquez leur qu'il faut faire la différence entre la négociation des *intérêts* et la négociation basée sur les **positions**. Ceux qui négocient sur la base des positions y arrivent en débattant. Ils plaident leur cause, prennent une position ferme, et, si c'est nécessaire, font un compromis. Ceux qui négocient à partir d'une position voient souvent le monde en termes de somme nulle, c'est-à-dire qu'on ne peut aller que jusqu'à un point donné. Ce que l'autre personne obtient dans notre négociation est proportionnel à ce que j'obtiendrai.

Quand on négocie sur la base des intérêts des deux parties, cela peut débiter par des positions figées, mais très vite, on se rend compte pourquoi les différends existent. Ce qui peut éventuellement commencer par la question : "Comment pouvons-nous partager le gâteau ?" se transforme très vite en un processus vigoureux de recherche des problèmes et d'identification de solutions, basé sur les intérêts des parties en négociation et non sur leurs positions

2. Vous pouvez structurer cet exercice de plusieurs manières, selon le temps que vous voulez y consacrer, selon le nombre de participants à l'atelier et ce que vous espérez réaliser. Si vous voulez simplement faire ressortir les différences entre la négociation des positions et la négociation des intérêts, alors, une seule mise en scène suffit, suivie d'une discussion ciblée sur ce qui s'est passé au cours de la mise en scène. Si vous voulez donner à un plus grand nombre de participants une occasion de faire l'expérience directe de la négociation, vous pouvez diviser l'ensemble du groupe en sous-groupes de trois personnes, deux acteurs en négociation et un observateur.

Admettons que vous fassiez l'itinéraire maximisant que nous venons de décrire. Divisez les participants en groupe de trois et demandez-leur qui va jouer le rôle de Mme. Maroni - vous pouvez donner au personnage un autre nom - et de M. Swartz et qui sera l'observateur. Remettez à tous une copie de la description de la négociation et donnez-leur le temps de la lire. Demandez s'il y a des questions de clarification.

3. Remettez aux deux acteurs leurs textes et à l'observateur son questionnaire et dites-leur de trouver un endroit tranquille pour mener leurs négociations. Demandez-leur de lire le texte des rôles et dites-leur qu'ils ont entre vingt minutes et une demi-heure pour achever le processus de négociation.

4. Rappelez-les et demandez à chaque observateur de lire l'accord auquel les deux parties sont parvenues et de dire les observations qu'ils ont à faire sur le déroulement de la négociation.

5. Concluez en demandant aux participants de donner leur point de vue sur les qualités qui caractérisent une approche raisonnée de la négociation. Soyez préparé à ajouter les points qu'ils n'auront pas perçus.

ETUDE DE CAS : MAINTIEN D'UNE GARDERIE D'ENFANTS DANS LE QUARTIER

Une étude de cas pour améliorer vos aptitudes à négocier

Mme. Shuba Maroni dirige un jardin d'enfants dans un quartier pauvre de Timarash. Ses services sont très appréciés par ses clients et reconnus par la mairie et la chambre de commerce locale comme contribuant à la revitalisation de l'économie locale. Les parents de plus de 70% des enfants en âge préscolaire qu'elle accueille travaillent dans une fabrique de chaussures située à cinq immeubles de son établissement.

Malheureusement, son bail de location va bientôt expirer et elle n'a que quatre mois pour trouver d'autres locaux. Elle a de bonnes idées sur la manière dont elle pourrait offrir plus de services aux habitants du quartier, mais il lui faut plus d'espace. En outre, elle répugne à investir de l'argent dans la rénovation d'une maison de location d'où elle va être obligée de déménager un jour. Elle a pu épargner 5.000\$ durant les années passées, espérant pouvoir acheter un immeuble.

Josef Swartz, un homme d'affaires de la place, a appris que Mme Maroni serait forcée de déménager dans quelques mois et veut acheter une propriété dans le même quartier. Comme il l'a dit à Mme Maroni, quand il l'a appelée pour lui parler de ses intérêts : "Il se trouve que je possède un vieil immeuble qui abritait ma maison de commerce et qui est à l'abandon à présent ; elle est située seulement à trois immeubles de votre établissement actuel. Cela devrait vous convenir parfaitement. Bien sûr, ça demande une petite rénovation, mais je suis sûr que nous pourrions trouver un arrangement pour ça."

Ils se rencontrèrent quelques jours après pour la visite de l'immeuble. Shuba fut immédiatement intéressée, mais, agissant en femme d'affaires astucieuse, elle cacha son enthousiasme à Josef. Quand elle lui demanda pour quelle somme il consentait à céder l'immeuble, il répondit : "Je veux 50.000\$". Sa réponse immédiate fut : "Vous plaisantez ? Je dirige un jardin d'enfants, pas un casino !" A quoi l'autre répliqua : " Je suis sûr que nous pouvons parvenir à un arrangement." Avant de s'en aller, ils convinrent de se rencontrer quelques jours après, pour voir s'ils pouvaient trouver un accord sur la vente de l'immeuble.

Instructions concernant Mme Maroni

Vous avez adressé une demande à une banque de la place et ils ne peuvent vous prêter que 45 000\$ pour l'achat de l'immeuble. De plus, vous vous êtes adressée à un entrepreneur de la place concernant les rénovations qu'il y a à faire avant d'installer votre jardin d'enfants et il estime les coûts à 7000\$. Le coût du déménagement de vos meubles et de votre équipement est estimé à 3000\$. Si vous faites le calcul du coût de l'immeuble, des rénovations et du déménagement, il vous faut 60.000\$. En additionnant votre épargne de 5.000\$ au prêt de la banque, il vous manquera 10.000\$. Il n'y a aucun moyen de trouver la somme manquante, mais vous ne voulez pas rater cette occasion d'acheter une propriété, car vous pensez que c'est exactement ce qu'il vous faut.

Il y a un petit bâtiment dans l'arrière-cour de la propriété dont vous n'avez pas besoin. Vous pensez que vous pourriez le mettre en location, mais vous ne voulez pas faire cela. On vous a aussi dit que M. Swartz possède une petite entreprise de camions de transport. En tenant compte de l'estimation du revenu que vous allez tirer de l'augmentation du nombre d'enfants que vous allez accueillir, vous seriez en mesure de payer 50.000\$ à Swartz, s'il consent à recouvrer 4.000\$ de la somme totale en paiements mensuels sur une période de

deux ans. Mais vous n'êtes pas sûre qu'il accepte de ne pas recevoir la totalité de l'argent immédiatement. Même s'il accepte que les 4.000\$ lui soient payés en traites mensuelles, il vous manquera 6.000\$, en tenant compte du coût estimatif de la rénovation et du déménagement. Vous êtes prête à négocier un accord global qui vous permettra d'installer votre jardin d'enfants dans ces nouveaux locaux à la fin de votre bail de location actuel. Néanmoins vous êtes décidée à obtenir le meilleur accord possible.

Instructions concernant M. Swartz

Vous n'êtes pas prêt à baisser le prix de votre immeuble. Cependant, vous voudriez bien vendre cette propriété à Mme Maroni pour des raisons personnelles. Votre mère est née dans une petite maison située dans la propriété, avant que la maison de commerce ne fût construite. Elle a passé son enfance dans le quartier avant d'aller habiter en ville. Avant sa mort, il y a plusieurs années, elle était très active dans le soutien aux programmes communautaires en faveur des enfants défavorisés. Il vous est venu à l'esprit qu'il serait bon que le jardin d'enfant fût baptisé en l'honneur de votre mère, mais vous ne savez pas trop comment soulever le problème auprès de Mme Maroni.

Avant de prendre la décision de vendre la propriété, vous pensiez à convertir le petit bâtiment dans l'arrière cour en bureau pour votre entreprise de camionneur, mais vous ne saviez pas comment vous y prendre. Vous étiez à la recherche d'un autre emplacement dans le quartier, car vous pensiez qu'il serait plus facile de vendre l'immeuble de la maison de commerce, si le petit bâtiment était inclus dans la vente.

Ce n'est pas la première propriété que vous avez vendue dans le quartier. A la vente de deux autres propriétés, vous avez accepté de donner des délais pour le paiement d'une partie du prix total en traites mensuelles sur une courte période. Pour les deux ventes, les acheteurs ont eu plusieurs retards de paiement et vous avez passé beaucoup de temps à courir derrière eux pour être payé. Vous avez dit à votre femme, il n'y a pas longtemps : " Je ne vendrai plus jamais aucune propriété, si je ne suis pas payé sur-le-champ. C'est trop d'embêtements." Vous pensez que le jardin d'enfants a apporté une contribution estimable au quartier, mais vous n'êtes pas prêt à sacrifier quoi que ce soit pour qu'il y demeure. Vous êtes décidé à n'accepter que la somme que vous réclamez pour céder la propriété.

Questionnaire destiné à l'observateur

1. Est-ce que chacune des parties a clairement spécifié ce qu'elle attendait de ces négociations?

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

2. Quelles ont été les points les plus difficiles à concilier au cours des négociations ?

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

3. Y a-t-il eu, au cours de la négociation, un moment où les choses se sont vraiment éclaircies, où chacune des parties a commencé à avancer vers la résolution mutuelle du problème ? Si oui, à quel moment cela s'est-il passé ?

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

4. Les intérêts des deux parties en négociation ont-ils été satisfaits à la fin de leur discussion ? Décrivez l'accord final :

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

OUTIL 11 : **EVALUATION DES MODELES DE MEDIATION. COMMENT CREER SON PROPRE MODELE ?**

Objectifs pédagogiques :

1. Comprendre quand se servir et quand ne pas se servir de la médiation comme mode d'intervention dans la résolution d'un conflit.
2. Acquérir l'aptitude à concevoir des processus de médiation qui conviennent à la résolution de conflits dans un cadre national ou culturel spécifique.

Durée : 120 minutes

Ressources nécessaires : des copies des modèles de médiation, comme cela est indiqué dans les instructions du tome 1 de ce manuel.

Déroulement du processus :

1. Introduisez l'exercice en évoquant la longue histoire de la médiation et son utilisation multiculturelle comme outil de résolution de conflits (cf. le Chapitre 6 du Manuel théorique pour plus d'idées). Faites la liste de plusieurs définitions de la « médiation » sur un tableau mobile et demandez aux participants de les lire et de discuter de ce que les définitions ont en commun. Poursuivez la discussion en demandant en quoi la médiation se différencie-t-elle de la négociation en tant que processus de résolution de conflits.

2. Sur un padex, listez au hasard, et sans ordre précis des conditions dans lesquelles la médiation peut être une stratégie d'intervention appropriée ou inconvenante pour régler les disputes. Voir à la fin de l'exercice la liste des conditions dans lesquelles elle convient et celles dans lesquelles elle ne convient pas.

3. Divisez les participants en deux groupes égaux. Demandez à chaque groupe d'étudier la liste et d'écrire au tableau les conditions dans lesquelles l'utilisation de la médiation leur semble pertinente et celles dans lesquelles elle leur semble inconvenante, avec une brève explication écrite pour chaque situation. Donnez-leur 30 minutes pour faire cette tâche.

4. Au bout de trente minutes, rappelez les pour restituer. Après les deux restitutions, organisez une discussion sur les différences éventuelles de leurs catégorisations respectives. Comparez leurs réponses à la liste figurant à la fin du chapitre.

5. Débutez la phase finale de cet exercice en donnant aux participants une copie des trois modèles de médiation dont le détail figure au chapitre 6 du tome 1 de ce manuel : le modèle de Raider - Coleman, le Processus de la Médiation entre Amis et la méthode de Christopher Moore. Demandez-leur de lire les trois descriptions, puis, divisez les en petits groupes de quatre ou cinq participants. Chaque groupe aura à discuter des similarités et des différences entre les trois modèles et, sur la base de ces discussions, définir le processus de médiation qui leur semble le plus pertinent pour être appliqué dans leur pays ou région. Chaque groupe devra rédiger son approche sur des padex pour les restitutions et les discussions. Donnez aux groupes environ 60 minutes pour faire ce travail.

6. Appelez les groupes pour restituer. Demandez à chaque groupe comment ils ont abouti à leur propre modèle de médiation. Organisez une discussion sur les similarités et les différences entre les modèles décrits par les différents groupes.

7. Concluez la séance par une discussion sur l'utilisation de ces approches de la résolution des disputes dans le cadre de leurs communautés et de leurs lieux de travail. Vous pouvez aussi leur demander s'ils croient que ces approches de la gestion des conflits devraient être plus fréquemment appliquées dans leurs communautés. Si oui, comment peut-on les rendre plus efficaces ?

Conditions qui font de la Médiation une méthode d'intervention pertinente

- Des émotions fortes ont affecté leur jugement.
- Les parties en conflit se connaissent.
- Il n'y a pas de grave déséquilibre dans le rapport de forces entre les parties en présence.
- Les parties en conflit vivent ensemble, travaillent ensemble et, pour d'autres raisons, ne peuvent pas se séparer.
- Une des parties n'est pas à l'aise quand elle est confrontée à l'autre partie sans la présence d'une tierce partie.
- Les parties concernées veulent contrôler les résultats.
- Maintenir les relations leur semble important
- Les parties en conflit pensent qu'elles ont besoin de la compétence et de l'aide d'une tierce partie pour régler leurs différends.
- La nécessité d'une décision rapide.
- La confidentialité est importante.
- De nombreuses personnes sont concernées, par exemple, dans une querelle de quartier.
- Les parties en conflit veulent éviter une procédure publique formelle trop coûteuse, par exemple, lorsqu'il y a un litige.

Conditions qui font de la Médiation une méthode d'intervention non pertinente

- Il existe de fortes présomptions qu'une des parties veut se servir de la médiation pour aggraver le conflit ou pour accomplir d'autres actes tels que des menaces, la collecte d'informations à utiliser ultérieurement ou juste pour faire semblant d'être coopératif, etc.
- Une des parties se montre, lors des discussions préliminaires, incapable d'écouter les autres ou est trop perturbée pour pouvoir oeuvrer à trouver un accord consensuel.
- Il y a eu un traumatisme quelconque qui empêche l'une les deux parties de participer utilement à l'événement.
- Il existe un déséquilibre de forces qui fait qu'une prise de décision collective est improbable.
- Une ou les deux parties préfère(nt) - s'adresser à d'autres instances, par exemple, aux tribunaux de justice.
- Le problème ou litige majeur ne peut être résolu par la médiation.
- Les parties concernées ne désirent pas participer au processus.
- Aucune des parties n'est prête à envisager un règlement des différends.
- Une autre instance est mieux appropriée pour juger le conflit, par exemple, lorsque des lois ont été enfreintes.
- Il n'existe aucun mécanisme pour assurer l'entrée en vigueur de l'accord

OUTIL 12 : GESTION DES CONFLITS ET POUVOIR

Conseils pour le voyage

Cet outil-ci est conçu pour aider les médiateurs et les négociateurs à évaluer les diverses sources de pouvoir des individus, groupes ou organisations auxquels ils ont à fournir leurs services. Des inégalités de statut, de position sociale, de ressources, et diverses manifestations hiérarchiques sont toujours présentes à la table de négociation, qu'elles soient explicites ou non. Elles peuvent avoir une grande influence sur les résultats des délibérations. Il est préférable de reconnaître qu'elles existent et de s'y préparer plutôt que de prétendre qu'elles disparaîtront d'une façon quelconque ou qu'elles n'auront aucune importance.

Avec quelques modifications dans le déroulement du processus que nous décrivons ici, cet exercice peut aussi être utilisé comme un outil d'éveil et d'édification intellectuelle lors des ateliers. Dans le contexte d'un atelier, pensez à ouvrir la séance par une discussion ciblée sur les matériaux descriptifs qui précèdent le questionnaire.

Objectif pédagogique : Evaluer les diverses sources de pouvoir des parties qui vont s'engager dans le processus de négociation ou de médiation.

Durée : 90 à 120 minutes

Ressources nécessaires : Un questionnaire d'auto - évaluation.

Cartographie conceptuelle des sources de pouvoir : Dans la perspective de la gestion de conflits et différends, French et Raven (1) ont identifié diverses catégories de pouvoirs qu'il est utile de connaître. Dans la description de ces sources de pouvoir, nous admettons qu'il n'y a que deux parties en conflit. Il peut y en avoir plusieurs ; dans ce cas-là, il faudra faire une évaluation de chacune d'elles dans ses relations avec les autres. Les sources de pouvoir décrites par French et Raven sont :

◦ **Le pouvoir de récompenser**, catégorie basée sur le fait que, dans cette situation de conflit, la Partie B croit que la Partie A a le pouvoir de donner des récompenses, de faire des faveurs, de susciter la reconnaissance, de permettre d'acquérir du matériel et d'autres ressources.

◦ **Le pouvoir de coercition**, catégorie qui demeure dans le fait que (A) a le pouvoir de punir, d'infliger une peine, de réprimander, de rétrograder, et de supprimer des privilèges.

◦ **Le pouvoir légitime** consiste à détenir une position particulière, un titre ou un bureau dans une organisation ou une société. Cette position donne à la partie qui la détient le droit d'exercer un pouvoir sur les autres.

◦ **Le pouvoir de référence**, catégorie qui se fonde sur le fait que (B) s'identifie à (A) comme à une partie qui suscite le respect, l'obéissance et l'allégeance.

◦ **Le pouvoir de l'expertise**, qui fait que (B) croit que (A) a des connaissances, une compétence ou une expertise spéciales.

◦ **Le pouvoir de l'information**, qui fait que (B) croit que (A) possède des informations ou a accès à une information importante pour l'issue du processus. A ces six catégories de pouvoir décrites par French et Raven, nous ajoutons deux autres qui se manifestent souvent dans les situations de conflit.

◦ **Le pouvoir des relations**, qui fait que (B) croit que (A) a des relations avec des personnes influentes ou importantes.

◦ **Le pouvoir catalytique** résultant de l'aptitude à posséder deux ou plusieurs sources de pouvoir dont chacune séparément peut être insuffisante à produire des résultats.

Trois d'entre ces sources de pouvoir, le pouvoir de récompenser, le pouvoir de coercition et le pouvoir légitime sont caractéristiques du fait que leur détenteur ou leur détentrice a la capacité de changer le comportement de la partie adverse même lorsque celle-ci s'y refuse. Les quatre autres types de pouvoir, l'information, les références, l'expertise et les relations contribuent souvent à la réussite d'une des parties en conflit du fait des perceptions de la partie adverse par rapport aux forces et faiblesses de ces sources de pouvoir.

GERER LES RAPPORTS DE FORCES

Voici quelques suggestions de base sur la nature du pouvoir, qui pourraient être utiles dans les arènes où existent des différends et des conflits à gérer.

- Les relations de pouvoir sont dynamiques et non pas statiques ; elles sont sujettes à de constantes renégociations.
- Dans bon nombre de relations, le non exercice du pouvoir peut être plus persuasif que son usage.
- Le non-exercice du pouvoir rend les individus et les institutions sensibles à leur environnement.
- Avoir à combler ou à gérer les vacances du pouvoir peut être plus efficace que gérer ses sursauts.
- Souvent, dans les relations de pouvoir au sein des organisations et des communautés, les personnes sans pouvoir ne connaissent pas leur force.
- Le processus de maintien de l'autorité implique une négociation constante entre ceux qui croient qu'ils ont un pouvoir et ceux qui perçoivent qu'ils n'en ont pas.
- Ceux qui détiennent le pouvoir ont besoin d'avoir des assurances quant au maintien strict de celui-ci dans une relation qui sanctionne et valide le droit de s'en servir.
- Les sources de pouvoir institutionnel ont des frontières, mais ces frontières peuvent être redéfinies.
- Partager le pouvoir, ne signifie pas l'abandonner.

Le bon médiateur ou négociateur, c'est celui qui, considérant le rôle que peut jouer le pouvoir dans la gestion quotidienne des conflits et des différends, ne se montre ni naïf, ni cynique.

EVALUATION DES SOURCES DE POUVOIR DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT

Dans une situation de conflit, chaque partie dispose, à des degrés divers, de sources de pouvoir pour l'aider soit à résoudre le conflit, soit à le faire durer. Le questionnaire suivant est conçu pour évaluer la mesure dans laquelle ces sources de pouvoir, dont disposent les parties en présence dans une situation de conflit donnée, peuvent influencer les résultats de l'intervention. Sur le tableau ci-dessous, sept sources potentielles de pouvoir sont énumérées et décrites dans la colonne de gauche. A droite, deux colonnes servent à évaluer si ces sources de pouvoir peuvent être des facteurs d'influence des résultats dans un dispositif quelconque de médiation ou de négociation. L'utilisation de cet outil présume que l'effort de résolution du conflit ne concerne que deux parties. Ajoutez d'autres colonnes dans le cas où il y en aurait plus.

Trois probabilités correspondant aux chiffres 1, 2 et 3 déterminent si oui ou non ces sources de pouvoir sont un facteur pouvant affecter les résultats d'un dispositif quelconque de médiation ou de négociation :

1 : Ce n'est pas un facteur, 2 : Ce pourrait être un facteur, 3 : C'est réellement un facteur.

Dans chacune des colonnes de droite, pour chaque catégorie de source de pouvoir, entourez le chiffre représentant la probabilité qui, à votre avis, sera déterminante dans l'issue de la négociation ou de la médiation que vous avez à considérer.

Formes de pouvoir	PARTIE A	PARTIE B
Pouvoir de récompense : Capacité de récompenser par une promotion, des faveurs, de la reconnaissance, un accès à l'information ou à d'autres ressources.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir de coercition : pouvoir de punir par la rétrogradation, le licenciement, la répression ou la suppression des privilèges.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir légitime : droit légitime d'exercer son pouvoir sur les autres.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir de référence : Ont des références qui imposent le respect, l'obéissance et l'allégeance.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir d'expert : Avoir une compétence et une expertise pour obtenir ce qu'ils veulent.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir d'information : avoir des informations ou un accès à l'information qui sont importants pour eux dans la situation en question.	1 2 3	1 2 3
Pouvoir des relations : avoir des relations avec des gens influents ou importants pouvant les aider.	1 2 3	1 2 3

ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE POUVOIR

Sur la base de l'évaluation que nous venons de faire, comment l'utiliserez-vous à votre avantage soit en tant que partie à une négociation ou à une médiation, soit comme tierce partie ? Dans les deux cas, vous aurez à préparer votre stratégie avant le commencement de la négociation ou de la médiation. Voici quelques suggestions de démarches que vous pouvez adopter pour vous préparer.

1. Faites la liste de toutes les sources de pouvoir qui ont été déterminées comme étant des facteurs décisifs (3) et celles qui ont été définies comme étant des facteurs probables (2), et répondez aux questions suivantes :

Partie A : _____

Facteur : _____

Utilisera-t-on cette source de pouvoir pour régler le conflit ou le différend ?

(Oui : Non :) ou pour l'aggraver ? (Oui : Non :) ? Et, Pourquoi pensez-vous que ce sera le cas ?

.....
.....

Si vous êtes la Partie A, quelle sera votre stratégie d'utilisation de cette source de pouvoir ? Si vous êtes la Partie B, quelle sera votre stratégie d'adaptation à l'utilisation de cette source de pouvoir par la partie adverse ?

.....
.....

[Ajoutez d'autres formes de préparation de votre stratégie.]

Partie B : _____

Facteur : _____

Utilisera-t-on cette source de pouvoir pour résoudre le conflit ou le différend ?

(Oui : Non :) ou pour l'aggraver ? (Oui : Non :) Et, pourquoi pensez-vous que ce sera le cas ?

.....
.....

Si vous êtes la Partie B, quelle sera votre stratégie d'utilisation de cette stratégie ? Si vous êtes la Partie A, quelle sera votre stratégie d'adaptation à l'utilisation de cette source de pouvoir par la partie adverse ?

.....
.....

[Ajoutez d'autres formes de préparation de votre stratégie.]

OUTIL 13 : SIMULATION D'UN CONFLIT

Objectif pédagogique : Acquérir des compétences pratiques pour mieux préparer une médiation par la simulation d'un litige relatif à l'application des lois et règlements de la construction dans une grande ville.

Durée : 180 minutes

Ressources nécessaires : Deux exemplaires d'une étude de cas et un formulaire guide de l'observateur.

Processus :

1. Commencez l'exercice en disant aux participants qu'ils vont prendre part à une simulation en deux parties. Le cas, *Litige autour d'un permis de construire*, est le sujet de la simulation. Il s'agit d'un litige entre le conseil municipal et une manufacture locale à qui on a refusé le permis de construire une usine pour avoir violé les règlements concernant la construction dans la ville. Vous trouverez le texte complet de l'étude de cas à la suite de la description de l'exercice.

2. La première partie de la simulation consiste en une réunion entre les médiateurs et les parties en conflit : le directeur général de la manufacture qui a demandé le permis, son ingénieur-chef, le maire et la directrice de l'agence locale pour l'application du code de l'environnement. L'objet de cette rencontre est d'aider les représentants des deux parties à comprendre les principes et processus qui sont à l'œuvre dans une médiation. Cette première étape durera 45 minutes.

3. Décrivez la seconde partie de la simulation comme constituée de deux médiations, pour donner à d'autres participants l'occasion pratique de faire de la médiation. Chacune de ces séances de médiation devrait durer entre 60 et 90 minutes.

4. Divisez les participants en deux groupes. Donnez à chaque groupe un exemplaire de l'étude de cas et demandez-leur de la lire. Lorsqu'ils ont fini de lire, prenez quelques minutes pour distribuer les rôles : une équipe de deux médiateurs et un groupe de quatre représentants des parties en conflit, pour les deux simulations. Lorsque les rôles auront été distribués, dites aux personnes qui vont jouer le rôle des médiateurs de prendre le modèle de médiation de Raider et Coleman décrit au chapitre 6 du *Manuel Théorique*. La raison du choix de ce modèle réside dans le fait qu'il est simple, comparé aux deux autres. Dites aux participants qui ne jouent aucun rôle qu'ils vont être des observateurs. Donnez à chacun d'eux un guide de l'observateur dans lequel ils vont consigner leurs remarques tout au long de la simulation.

5. Demandez aux deux groupes de se réunir dans deux espaces de travail distincts. Dans chaque groupe, demandez aux acteurs de chacune des parties en conflit et aux équipes de médiateurs de se rencontrer séparément pour préparer la rencontre. Voir l'étape *Mise en train* du modèle de Raider et Coleman. Au bout de 15 minutes, demandez aux participants de chaque groupe de tenir une séance de *Mise en train* pour préparer la simulation de la médiation.

6. Pendant que les deux groupes sont réunis pour préparer la séance de mise en train, demandez aux observateurs de chaque groupe d'arranger et d'équiper la salle de formation pour que la médiation se fasse dans le décor qui convient. Cf. Etape 1 du modèle de Raider et

Coleman : *Ouverture de la séance de médiation.* Quand les participants des deux groupes seront prêts, commencez la deuxième partie de la simulation en demandant aux membres du premier groupe de s'asseoir à la table préparée pour la médiation. Avec les observateurs et les membres du second groupe assis autour de la table, commencez la simulation. Prenez entre 60 et 90 minutes et, après la clôture de la séance et une pause de quelques minutes, recommencez le même processus avec les membres du second groupe, cette fois-ci, avec les observateurs du premier groupe.

7. Après la seconde simulation, demandez aux observateurs de faire leurs observations, puis, organisez, avec les deux groupes réunis, une discussion sur l'exercice.

Note du formateur : Cet exercice de simulation peut être accommodé de diverses manières pour répondre aux besoins des participants à la formation. Vous pouvez écrire un scénario différent reflétant des situations plus familières aux participants, changer les rôles à jouer dans le processus de médiation ou vous servir d'un autre modèle de médiation. L'objectif demeure le même : aider les participants à comprendre le processus de la médiation et acquérir des compétences en la matière.

ETUDE DE CAS : LE LITIGE DU PERMIS DE CONSTRUIRE

La Directrice de l'Agence pour l'Application du Code de l'Environnement dans cette ville vient de refuser de donner son accord pour la construction d'une manufacture à l'intérieur de la ville. Ce refus est justifié techniquement par le fait que l'usine émettrait des substances gazeuses excédant de cinq pour cent les normes établies dans une ordonnance locale. La loi sur l'émission de gaz avait été adoptée par un précédent conseil municipal démocratiquement élu. La directrice interprète correctement le règlement et a le droit, en tant que responsable de l'application du code de l'Environnement, de refuser le permis de construire. Elle a le soutien d'une petite, mais très active organisation pour la protection de l'environnement qui a ses bureaux en ville. Ce groupe de défense de l'environnement lui a dit, de manière informelle, qu'ils sont prêts à aller en justice contre la mairie si sa décision venait à être contournée, que ce soit par son supérieur hiérarchique, par le maire ou par le conseil municipal.

Le maire veut être réélu et a promis, dans sa campagne, d'augmenter les offres d'emploi dans la ville. La nouvelle manufacture va créer 250 nouveaux emplois dont on a désespérément besoin dans la ville et dans la région. Mais on le connaît aussi pour la bonne volonté qu'il met à soutenir ses subalternes, en particulier, quand une justice évidente et des règlements tout à fait légaux sont à la base de leurs décisions. Le maire avait aussi le soutien de l'organisation de défense de l'environnement et de ses membres quand il a fait sa campagne trois ans auparavant, et il est aussi connu pour son engagement en faveur de la protection de l'environnement. Le maire vient juste d'annoncer qu'il soutiendrait la décision de la directrice de l'Agence pour l'Application du Code de l'environnement, même si cela devait avoir des conséquences négatives sur le potentiel économique de la ville, en tous cas, au moins dans le futur immédiat.

Quand elle a appris la décision du maire, la Chambre de Commerce locale a tenu une conférence de presse et a vivement critiqué le maire pour avoir pris cette décision, tout en déclarant que la Chambre aussi se soucie de la protection de l'environnement. L'organisation de défense de l'environnement est un des membres les plus actifs de la Chambre. Un porte parole de la manufacture était présent à la conférence de presse et a déclaré que les propriétaires de la manufacture sont prêts à chercher une autre localité où s'installer, si ce problème d'une évidente absurdité bureaucratique ne pouvait pas être résolu. Le porte-parole de l'usine faisait naguère partie du personnel du bureau pour l'application du code de l'Environnement, mais a été licencié pour s'être montré trop laxiste dans l'application des règlements concernant l'environnement.

Juste avant la fin de la conférence de presse, l'ancien président de la Chambre de Commerce, un avocat très respecté dans la ville, a suggéré qu'il pouvait être utile de faire venir d'une autre ville une équipe de médiateurs neutres pour essayer de résoudre le conflit. Dans sa déclaration, il a reconnu le droit de toutes les deux parties à ester en justice pour parvenir à un litige, mais il a exprimé son inquiétude quant à l'issue d'une telle alternative. Il a continué en prédisant que «cela prendra probablement des mois avant qu'une décision ne soit prise, coûtera beaucoup d'argent en frais de justice aux deux parties et provoquera, au sein de la communauté, une déchirure qui mettra des années à guérir. »

Quand le maire eut lu dans les journaux du lendemain ce qui s'était dit à la conférence de presse, il appela son ami, l'ex-président de la Chambre de Commerce, pour avoir ses conseils sur la meilleure manière d'arbitrer le conflit. Après leur entretien, le maire appela le directeur de la firme qui envisageait de construire l'usine. A la suite d'une longue conversation, ils convinrent de prendre contact avec une agence de consultants réputée, pour organiser une rencontre.

Formulaire du guide de l'observateur

1. Au premier abord, dès le début de la séance d'arbitrage, dans quelle mesure les deux parties vous ont-elles semblé bien préparées, i.e., vous ont-elles semblé désireuses de s'engager dans la séance de médiation ? Vous ont-elles semblé comprendre le processus de la médiation et paru faire confiance au médiateur ? Qu'est-ce que ceci fait apparaître au vu de la réunion de préparation qui vient de se tenir ?

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

2. Quelle est votre appréciation de la capacité du médiateur à mettre en route le processus de la médiation, si l'on se réfère aux indications de l'étape 1 : *Ouverture de la séance d'arbitrage* ?

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

3. Durant la Phase 2 : *Identification des problèmes*, comment le médiateur est-il parvenu à modérer les comportements manifestés par les parties ? Par une écoute active ? Par de bonnes questions ? En résumant les prétentions des Parties ? En mettant en lumière des terrains d'entente ?

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

4. De quelle compétence le médiateur a-t-il fait preuve pour aider les parties en conflit à se comprendre les uns les autres durant la Phase 3 : *Trouver des solutions* ? En aidant les parties à clarifier leurs prétentions et à proposer des choix de solutions ?

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

5. Quelle a été la compétence du médiateur dans la Phase 4 : *Clôture de la médiation* ? En engageant les parties à tester les solutions agréées ? En demandant aux parties de lui assurer qu'elles sont prêtes à remplir les obligations des uns vis-à-vis des autres, conformément à l'accord ?

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

OUTIL 14 : IMAGES DE DIALOGUE

Conseils pour le voyage : Ceci pourrait être un bon exercice pour clôturer l'atelier. Le processus que nous prescrivons dans les instructions suivantes a été conçu selon un modèle décrit dans un livre récent sur la pratique du dialogue. (Cf. la note figurant à la fin du chapitre, pour plus de détails). Nous nous sommes, une fois, servi d'une variante de cet exercice dans un atelier en Roumanie où nous organisons les tests de terrain de ces matériaux d'apprentissage. Lors d'un test de terrain, on a donné à chaque participant une feuille de papier vierge et plusieurs marqueurs de toutes les couleurs et on leur a demandé de faire leur auto-portait en plein milieu d'un conflit. Quand ils eurent fini de s'exprimer à travers leurs dessins, on leur a demandé d'échanger leurs dessins pour y faire ajouter autre chose par les autres. Dans cet atelier-là, les participants avaient formé des groupes de 6 et de 8 personnes. Si vous décidez de faire quelque chose de ce genre, vous pourriez faire interagir les différents groupes, si les participants le désirent. Dans ce genre d'exercice, comme dans d'autres, il est bon de varier les choix.

A la fin de ces efforts de communion, les dessins furent posés par terre pour composer une mosaïque. Puis, chacun devait parler de son dessin pour dire ce que ça représentait. C'était assez édifiant, surtout, compte tenu de ce que les autres y avaient ajouté. C'est, bien évidemment, un outil qui doit être adapté pour correspondre aux intérêts et aux préférences des formateurs et des participants. N'hésitez pas à faire des expérimentations. C'est un outil pour aider les participants aux ateliers à puiser dans leur subconscient pour parler de leur expérience des conflits. L'outil 15, qui est exposé après celui-ci, traite de la question de l'instauration du dialogue. Vous pouvez avoir envie de l'expérimenter aussi, avant de décider de la façon dont vous allez présenter cet important outil de gestion des conflits aux participants à votre atelier.

A présent, en voici, à votre attention, la conception originelle.

Objectif pédagogique : Renforcer les connaissances et compétences de prise d'initiatives de dialogue positif.

Durée : 30 minutes

Ressources nécessaires :

- ° Une feuille entière de papier de récupération, d'au moins le double d'une feuille de dimension A-4 et de préférence de 50 cm sur 1m ;
- ° Des lots d'aquarelle, de marqueurs de plusieurs couleurs, de gouache, de crayons de couleurs, tout ce que vous pouvez imaginez pour faire de l'événement une « expérience colorée. » ;
- ° Selon votre créativité dans le choix des outils, vous pourriez y ajouter des pinceaux, des coupes d'eau, etc.
- ° Un sablier ou une montre d'occasion, et,
- ° Une cloche quelconque. Cela pourrait être simplement un verre et une cuillère empruntés à la cuisine du local où a lieu la formation.

Déroulement :

1. Si vous travaillez avec un groupe qui vit un conflit ou est confronté à un problème qui dure depuis des semaines, voire des mois, considérez que c'est cela le problème à résoudre dans cet exercice. Sinon, demandez au groupe s'ils connaissent des situations conflictuelles dans leur vie de tous les jours. Vous servir d'un problème qui leur est familier les aidera à avoir une réflexion et une perception nouvelles sur la façon de le traiter.

2. Donnez à chaque participant une feuille de papier de récupération et les outils nécessaires pour réaliser leur œuvre d'art comme nous l'avons dit, en énumérant les ressources nécessaires. Faites-les asseoir autour d'une table par groupes de six à huit personnes, pour qu'ils soient à l'aise pour travailler. Ecrivez sur le padex le thème que le groupe a décidé de traiter. Et expliquez-leur le topo.

3. Les animateurs entament le processus en demandant à chaque participant de rester assis et d'observer une minute ou deux de silence, une occasion de se concentrer sur la problématique pour qu'elle commence à prendre forme dans leurs dispositions conscientes et subconscientes.

4. Après une minute ou deux, l'animateur sonne la cloche, pour commencer une première série de tours d'une minute. A chaque tour, chaque participant aura à transférer une image de la problématique sur sa feuille de papier.

5. A chaque tour, l'animateur sonne la cloche, et chaque personne passe la feuille de papier, où elle a fait son dessin, à la personne qui se trouve à sa droite.

6. Quand ils reçoivent une nouvelle série d'images, on leur demande de se concentrer sur eux-mêmes et de penser à ajouter une nouvelle expression sur la problématique. Les séquences d'une minute se poursuivent jusqu'à ce que chaque personne autour de la table ait retrouvé la feuille de papier qu'elle avait au début.

7. Puis, l'animateur demande aux participants d'échanger leurs feuilles de papier et de les coller au mur pour la discussion ou entamez un dialogue qui leur paraît intéressant à ce stade. L'animateur invite chaque groupe à étudier les symboles qu'ils ont créés, pour comprendre le fond du problème

8. L'animateur peut poser quelques questions et faire des assertions comme les suivantes, pour aider les groupes à traiter l'information et les idées qui ont été créées durant l'exercice.

- ° Que voyez-vous ?
- ° Laissez les images vous parler.
- ° Des thèmes et idées communs ont-ils émergé des créations collectives ?
- ° Y a-t-il des différences évidentes ? Si oui, que pensez-vous qu'elles signifient ?
- ° Ecoutez vos créations et écoutez-vous les uns les autres.
- ° Suspendez votre jugement.

Cet exercice est l'adaptation d'une demande d'emploi incluse dans un livre intitulé : *Dialogue : Redécouvrez le pouvoir transformateur de la Conversation*, par Linda Ellinor et Glenna Gerard. C'est une publication de *John Wiley & Sons* - 1998 et "La Demande d'emploi" à laquelle nous nous référons est à partir de la page 130 à 132. Si vous voulez en savoir plus sur le processus de dialogue, nous vous recommandons vivement la lecture de ce livre.

OUTIL 15 : L'APPRENTISSAGE DE L'ART DU DIALOGUE

Objectif pédagogique : Mieux comprendre et être apte à se servir des qualités distinctives du dialogue.

Durée : 90 à 120 minutes

Ressources nécessaires :

1. *Un Bâton qui parle.* Le bâton qui parle est une idée héritée de la communauté indienne d'Amérique. Quand le conseil des chefs se réunissait, ceux-ci se le passaient pour désigner qui avait la parole, qui était en droit de parler. C'était un symbole de respect, qui attirait l'attention sur la personne qui tenait la canne. Plus essentiellement, cela empêchait les conversations parallèles ou croisées et ralentissait le rythme de la conversation.

2. *Un questionnaire d'évaluation.* Le questionnaire d'évaluation est conçu pour que les gens s'expriment sur les compétences qui promeuvent le dialogue efficace. L'exemplaire du questionnaire que nous vous suggérons devra être distribué lors de la discussion ainsi que des notes pour diriger une discussion ciblée préalablement à l'exercice relatif au dialogue.

Déroulement du processus :

1. Commencez cette expérience de formation et d'information par une discussion ciblée à propos des compétences et des comportements nécessaires pour conduire un dialogue. Voir les notes du formateur qui suivent la description du processus de formation que nous vous suggérons.

2. Divisez les participants en sous-groupes de huit à dix personnes et demandez à deux d'entre eux de jouer le rôle d'observateurs. Donnez-leur un petit aperçu de leur rôle :

◦ Ceux qui veulent participer au dialogue choisissent un sujet qui leur semble représentatif d'une bipolarité des conceptions dans le groupe. Par exemple, des mariages homosexuels, la politique ou bien un problème qui provoque des controverses au sein de la communauté, du pays ou de la région. Suggérez-leur de se servir du "bâton qui parle" pour leur permettre de réguler le cours du dialogue. Rappelez-leur que ce n'est pas là une discussion ciblée.

◦ Les observateurs doivent observer le dialogue et être prêt à discuter avec le groupe de leurs impressions concernant le dialogue, en spécifiant clairement si oui ou non, les membres du groupe ont suivi les lignes directrices indiquées lors de la discussion ciblée.

3. Demandez à chaque groupe de se trouver un endroit tranquille et d'engager un dialogue sur le sujet qu'ils auront choisi. Cela devra leur prendre environ 60 minutes.

4. A la fin du dialogue, les observateurs leur demanderont de répondre à un questionnaire concernant leur expérience du dialogue et lorsqu'ils l'auront rempli, de procéder à une courte discussion, cette fois, à "bâtons rompus". Ce sera aussi le moment pour les observateurs de donner leurs impressions sur la qualité du dialogue.

5. Au bout d'environ 15 minutes de discussions en sous-groupes, demandez au groupe de se réunir au complet pour une discussion finale à propos de ce qu'ils ont appris. Finissez

l'exercice en demandant aux participants comment ils peuvent se servir de cette approche pour aider ceux qui sont en conflit à mieux comprendre leurs différends.

Note du formateur : Les concepts et stratégies associées au processus du dialogue sont d'importantes opportunités pour pondérer des conflits qui perdurent au sein des communautés et des sociétés. Etant donné les potentialités qu'ils recèlent et les initiatives de dialogues authentiques qu'ils favorisent au niveau des communautés, nous nous sentirions coupables de négligence, si nous ne donnions pas au moins une application pratique de notre enseignement, qui puisse donner aux autres une occasion d'améliorer leurs compétences en matière de dialogue.

Bien qu'il n'existe pas de définition claire du dialogue, les idées suivantes devraient aider à apporter un peu de lumière au processus et à la façon dont il se déroule. Linda Ellinor et Glenna Gerard, dans leur livre pénétrant, *Le Dialogue*, nous donnent des pistes de discussion utiles (Ellinor, Linda et Glenna Gerard, *Dialogue : Rediscover the Transforming Power of Conversation* (New-York, John Wiley & Sons, 1998, p. 20-21). Elles font une distinction entre *dialogue* et *discussion*, en les considérant comme les parties d'un continuum.

Le dialogue consiste à rassembler et à dévoiler un sens à partir de plusieurs voies, alors que la discussion brise tout cela en plusieurs parties. La conversation tend vers la fin du continuum, lorsque la dynamique sous-jacente est d'apprendre et d'étendre ce que l'on sait à propos de quelque chose ou bien, à engendrer de nouvelles perspectives à partir des points de vue de beaucoup d'autres gens. A l'inverse, lorsque la dynamique consiste à trouver une solution ou la meilleure alternative parmi plusieurs, on va vers la fin de la discussion.

Voici quelques distinctions faites par Ellinor et Gerard entre le dialogue et la discussion/débat. Notez qu'il s'agit aussi du débat sur la fin de la discussion sur le continuum.

Le dialogue

- Voir le *tout* parmi les parties
- Voir le *lien* entre les parties
- *Interroger* les hypothèses
- Apprendre par l'enquête et la découverte
- Créer un sens *commun* parmi plusieurs

La discussion/le débat

- Faire éclater les problématiques/les problèmes en *morceaux*
- Voir des *distinctions* entre les parties
- *Justifier/Défendre* des prétentions
- *Persuader, vendre, dire*
- Parvenir à un consensus sur *une seule* signification.

Quand on ne les pousse pas à conclure ou à trouver une solution, les participants trouvent qu'il est plus sûr de donner des points de vue différents sans avoir à justifier la « justesse » de leur opinion. L'intention, dans le dialogue, c'est d'apprendre les uns des autres et de créer une signification partagée qui inclut toutes les perspectives.

Il semble qu'il y ait un consensus chez ceux qui font la promotion du dialogue, sur quelques-unes des qualités essentielles qui caractérisent le processus. Il s'agit de :

° *suspendre le jugement.* C'est peut-être le savoir-faire le plus difficile. Ce n'est pas empêcher le jugement d'advenir, mais plutôt développer en soi et chez les autres la capacité d'observer le jugement, tout en restant neutre et sans réaction.

° *Ôter de nos espérances le besoin de résultats spécifiques.* Le dialogue ne signifie pas la résolution du problème. C'est le processus par lequel on identifie ensemble le problème. Il n'est pas irréaliste d'espérer qu'une signification et une compréhension partagées puissent aboutir à la solution du problème.

° *Etudier les hypothèses sous-jacentes dans un esprit d'interrogation curieuse.* « Les hypothèses sont la rationalité derrière les évaluations que nous faisons lorsque nous jugeons » (3) « C'était une bonne idée, ou une idée pourrie, parce que (supposition) ». Nous prenons des décisions et agissons, tout le temps, sur la base de jugements qui sont fondés sur une ou deux assumptions. Ce sont là les briques que nous assemblons toute notre vie durant pour donner du sens au monde dans lequel nous vivons. En étudiant ces pierres angulaires, dans « un esprit d'interrogation curieuse », nous en devenons capables de les modifier et, même, de les changer pour aboutir à différents jugements que nous transformons en décisions et en actions. En d'autres termes, les hypothèses que nous faisons, ce sont ces choses-là que nous pensons connaître – jusqu'à ce que nous découvriions qu'il en est autrement. Le dialogue est un des outils les plus efficaces que nous ayons pour la *chercher autrement*.

° *Etre authentique.* En d'autres termes, exprime ce que tu ressens ou crois et sois prêt à te l'approprier.

° *Ralentir le pas et créer des vides entre ceux qui parlent pour que le sens de leurs paroles puisse imprégner notre réflexion collective.*

° *Ecouter avec attention ce que les autres et nous-mêmes disons.* La plupart d'entre nous avons été initiés aux idées et au savoir-faire de l'écoute active. Il est probablement important de les réintroduire à présent.

Nous vous encourageons aussi à revoir la discussion sur le dialogue que nous évoquons au chapitre 4 du manuel *Théorique*.

GUIDE DE L'OBSERVATEUR POUR LE DIALOGUE

Ce guide est conçu pour vous aider à analyser le dialogue que aurez à observer pou y apporter des impressions quand il sera achevé. Soyez aussi concis que possible dans les remarques que vous avez à faire concernant les performances des protagonistes du dialogue.

Appréciez les performances des membres du groupe relatives aux huit aptitudes que nous venons d'énumérer, sur une échelle allant de 1 à 5. Un (1) = Pas du tout performant, Trois (3) = Moyennement performant, Cinq (5) = Très performant.

1. Aptitude des membres du groupe à suspendre leur jugement
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
2. Aptitude à demeurer dans la problématique d'identification du problème, plutôt qu'à rechercher des solutions au problème.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
3. Aptitude à explorer les suppositions sous-jacentes comme faisant partie du dialogue.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
4. Aptitude à la franchise, à dire ce qu'ils croient et ce qu'ils ressentent dans la conversation.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
5. Aptitude à ralentir la conversation pour se donner le temps de réfléchir.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
6. Aptitude à parler, une personne à la fois.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
7. Aptitude à écouter avec attention ce que disent les autres.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant
8. Aptitude à apprendre par l'enquête et la découverte.
Pas du tout performant 1 2 3 4 5 Très performant

Pour toute performance que vous aurez estimée égale à trois (3) ou moins, expliquez pourquoi vous l'avez ainsi classée. Décrivez avec concision les incidents qui ont incité à faire une telle estimation.

Dites qui du groupe a été le plus performant dans l'utilisation d'une ou de plusieurs de ces aptitudes personnelles pour assurer le succès du dialogue. Sentez-vous libres de reconnaître à plus d'une personne l'apport d'une contribution positive au dialogue.

OUTIL 16 : PLANNING POUR METTRE EN PRATIQUE CE QUE VOUS AVEZ APPRIS.

Le but de la plupart des formations est de donner aux participants la possibilité de changer et d'améliorer leur travail ou leur vie privée. Aussi, nous semble-t-il raisonnable de conclure en disant qu'une session de formation n'a pas tout à fait atteint ses objectifs, si un effort sincère n'est pas accompli par les participants pour parvenir à faire bon usage de ce qu'il ont appris. Cela est bien évident, mais il y a cependant de nombreux facteurs qui empêchent la bonne utilisation de connaissances et d'un savoir-faire nouvellement acquis. Quelquefois, ces facteurs sont exogènes, comme, par exemple, dans le cas où un superviseur ou un collègue ignore vos efforts et vos progrès ou rit de l'expérimentation que vous faites d'idées novatrices. Il y a aussi des facteurs endogènes. Vos intentions peuvent être louables, mais les vieilles habitudes sont tenaces. Pour parvenir à prendre de nouvelles habitudes ou pouvoir appliquer des connaissances et un savoir-faire nouvellement acquis, cela demande du temps, beaucoup de patience et de la confiance en soi. Il s'y ajoute que beaucoup de gens n'ont pas toujours la volonté de consacrer à cet exercice le temps et les efforts qu'il faut.

Le planning est une des meilleures méthodes pour encourager les participants à assurer un bon suivi de la formation. Vous aurez augmenté de façon significative vos chances d'exploiter efficacement les connaissances et le savoir-faire que vous venez d'acquérir, si vous consacrez à l'avance du temps à réfléchir sur ce que vous avez appris et sur les difficultés que vous allez éventuellement rencontrer lorsque vous retrouverez vos collègues de travail.

Conformément à ce que j'ai appris en gestion des conflits et des différends, voici deux ou trois actes concrets que je projette de faire dans des situations de conflit pour y apporter une contribution positive:

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

2. J'aimerais avoir le soutien des personnes suivantes dans mes efforts et j'envisage d'obtenir leur soutien par les procédés suivants :

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

