

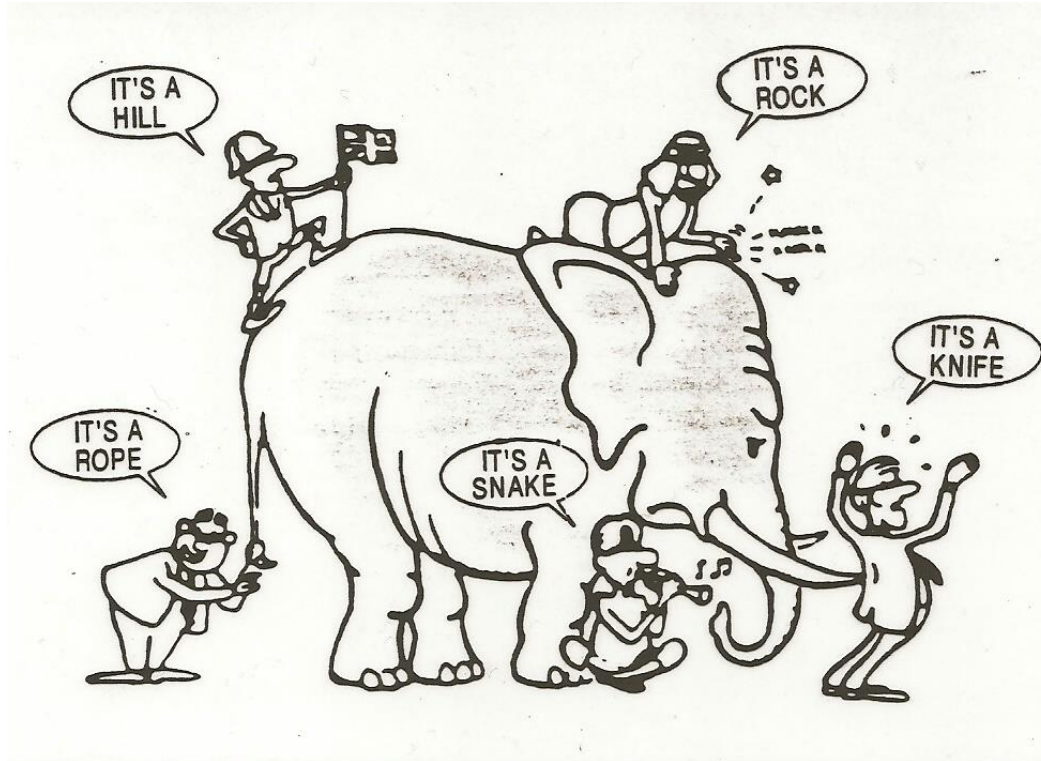
# Atelier de traitement des désaccords

---



*Pour une éthique du débat*

## Qui dit vrai ?



Au sein d'un groupe, la divergence est-elle une menace ou un atout ?



***Quand dans un groupe, plusieurs personnes expriment une opinion différente de la mienne...***

*Qu'est-ce que je ressens ?*

*Qu'est-ce que je fais ? Ou, qu'est-ce que j'aurais envie de faire ?*



**désaccord**

*Qu'est-ce que j'aimerais obtenir ?*



- ***Faut-il éviter les désaccords pour sauvegarder la cohésion d'un groupe ?***
- ***Faut-il oser les affronter au risque d'un conflit ouvert, de postures agressives et d'une éventuelle scission ?***
- ***Comment s'y prendre pour qu'au sein d'un groupe la divergence soit potentiellement plus un atout qu'une menace ?***



- Pour qu'une tension bloquante se transforme en opportunité, il faut permettre des changements de posture par un **recul de la peur des points de vue adverses au bénéfice d'un apprivoisement de la différence** et d'une découverte du plaisir associé : curiosité, intérêt de la nouveauté, découverte d'autres éclairages, créativité collective, invention de nouvelles alternatives.
- Chaque avis exprimé dans un groupe peut être important, même si c'est le fait d'une seule personne en désaccord : elle peut être considérée comme un lanceur d'alerte.
- L'approche est qualitative plutôt que quantitative.
- Il s'agit aussi de « découvrir » les désaccords, les sortir de l'opacité ou du non dit pour les mettre en lumière. Il s'agit aussi de cerner les points clés sur lesquels il y a un accord implicite.
- Cette démarche s'appuie sur des outils de communication non verbale et de communication non violente.



***Ce processus bien conduit peut avoir les résultats suivants :***

- Amener tout le monde au même niveau de conscience par rapport au thème débattu ;
- Partager des informations et faire prendre conscience de celles à approfondir ;
- Réduire certaines tensions ou au moins mieux les gérer et pouvoir les surmonter ;
- Mobiliser les capacités d'écoute, d'expression, de dialogue, de créativité et d'intelligence collective ;
- Favoriser l'éthique du débat et donc des dialogues intérieurs et extérieurs conduisant à des changements de posture et un éventuel rapprochement des positions ;
- Invention de solutions nouvelles aux difficultés rencontrées ;
- Permettre d'inscrire la construction des désaccords dans une démarche plus large, avec mise en œuvre de points d'accord, traitements appropriés de points de désaccords (par exemple prévoir des étapes d'évaluation pour examiner si les objections non retenues ne doivent pas l'être à nouveau au regard de résultats obtenus).



*Un thème suscitant le débat est défini comme objet à traiter.*

Par exemple : « Quel est le problème ? Quel est l'écart avec la situation actuelle ? Qu'est-ce qu'on cherche à obtenir ou à éviter et qui fait débat ? »

Le processus est fait des étapes suivantes :

- 1.La cartographie des perceptions préalables**
- 2.Les débats mouvants au sujet des mots clés**
- 3.La mise en lumière du périmètre du désaccord**
- 4.Le traitement du désaccord**
- 5.Les prises de décisions possibles**
- 6.La conclusion et la mise en place d'actions ultérieures**



- Respect du processus proposé : la méthode est présentée, expliquée et chacun s'engage à la suivre
- Écoute de l'expression de chacun
- Bienveillance dans l'écoute malgré le désaccord
- Respect et équilibre des temps de parole  
→ pratique du bâton de parole et du tour de table
- Implication : chacun accepte de jouer le jeu

Autorité déléguée aux animateurs pour le respect de ces règles et des consignes.

Chacun peut intervenir pour alerter en cas d'écart constaté.

*Le processus proposé n'est pas une baguette magique  
mais un bâton de marche pour permettre de progresser (Patrick Viveret)*





Les participants sont assis en cercle.

Chacun est invité à remplir des post-it de couleurs différentes :

- ❖ les verts formulant ses perceptions positives par rapport au thème du débat;
- ❖ les rouges formulant ses perceptions négatives par rapport au thème et ce qui fait problème ;
- ❖ les blancs énonçant les questions de clarification qu'il se pose sur le thème ;
- ❖ les jaunes formulant les avis mitigés par rapport au thème.

Chaque participant affiche sur un mur ces post-it en lisant ce qu'il a dessus, puis l'animateur les met en quatre colonnes selon leur couleur et regroupant ceux qui traitaient de sujet proche.

Cette cartographie donne déjà lieu à un premier échange qui permet de cadrer les points forts du débat et de repérer des expressions et des mots à examiner à l'étape suivante : les **mots sensibles** qui vont faire l'objet des débats mouvants.

# Les débats mouvants sur les mots sensibles



Cette étape a pour but de révéler et mettre en commun les sentiments, les ressentis, que chacun éprouve au sujet des **mots sensibles** identifiés au sujet du thème débattu.

Une expression repérée à l'étape précédente est proposée.

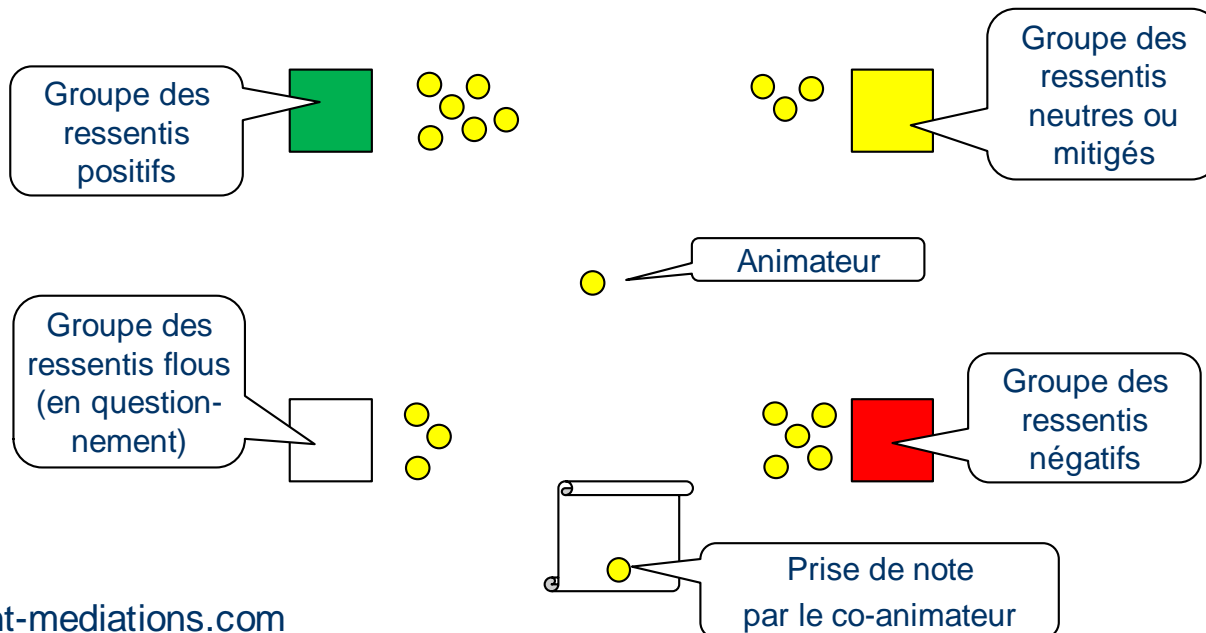
« **Quand j'entends ça, qu'est-ce que je ressens ?** »

Chacun va exprimer son ressenti à ce sujet en se positionnant à l'un des angles d'un carré.

Puis, **l'animateur interroge les personnes de chaque groupe** en les invitant à exprimer les ressentis qui les ont conduits à se positionner de la sorte.

Les projections, les associations symboliques ou émotionnelles que chacun met derrière le mot en question peuvent être explicitées.

Le co-animateur prend note de ce qui est exprimé.



- Des mouvements peuvent avoir lieu : en écoutant ce qui se dit, des personnes se déplacent, changent de groupe, ou sont tentées de le faire.
- L'animateur attire l'attention sur les réactions groupales : tentation de retenir une personne qui quitte un groupe, surtout s'il est minoritaire. Qu'est-ce que je ressens quand je suis dans un groupe minoritaire ? Qu'est-ce que j'éprouve en regardant le groupe d'en face ?
- L'animateur questionne les personnes qui se déplacent : quel changement de représentation ?
- Il fait des arrêts sur image au sujet des processus de groupe. On peut observer qu'en quelques minutes se créent déjà des phénomènes de clan.
- L'intelligence émotionnelle et corporelle est ainsi éclairée.
- On reprend le même processus pour d'autres expressions identifiées comme sensibles.
- Une synthèse à partir des ressentis selon les expressions est faite par l'animateur au terme de cette étape.
- Il est mis en évidence que, selon les mots ou expressions employées, on peut se situer dans des topographies complètement différentes.



*Deux représentants des tendances opposées sont invités à répondre à la question :*

« **Pouvez-vous exprimer chacun :**

- **les points sur lesquels, à votre avis, il y a consensus entre vous ;**
- **les points sur lesquels vous n'êtes vraiment pas d'accord et qui sont les points durs du débat »**
- **Pour chacun de ces points : pouvez-vous exprimer quel est le besoin ou la valeur qui fait que ce point précis a pour vous de l'importance**

Les participants sont debout devant une feuille de paper-board.

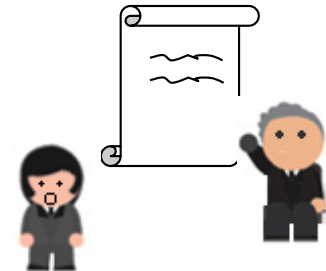
Pendant que l'un s'exprime, l'autre écrit et reformule ses propos sous le contrôle de celui qui s'exprime.

Puis les autres participants sont invités à compléter ce qui a été écrit, en suivant le même processus.

Enfin sont affichés sur des feuilles placées en vis-à-vis :

- Les points d'accord sur le thème
- Les points de désaccord avec ce qui les motive en terme de besoins et de valeurs.

Tous les points qui ne sont pas clairs et nécessitent une recherche d'information sont rassemblés par l'animateur sur une feuille à part.





A tour de rôle, chaque partisan d'un point de vue est invité à répondre aux questions suivantes :

*1 - « Quels sont les points qui me semblent particulièrement important aux yeux des partisans du point de vue adverse ? Cela vise à satisfaire quel besoin essentiel pour eux ? »*

Chacun écrit ou souligne sur le paper-board les points clés du point de vue adverse et les besoins associés.

*2 - « Qu'est-ce qui doit être pris en considération dans le point de vue que je ne partage pas ? »*

Chacun écrit ou souligne sur le paper-board les aspects du point de vue adverse qui doivent être pris en considération.

Affichage et exposition de l'ensemble de ces travaux.

On prend un temps collectif pour les considérer.

*Ce travail peut induire des évolutions de posture sous l'effet des reconnaissances réciproques.*



*Tout ce qui vient d'être accompli est le préalable à un travail de créativité pour inventer de nouvelles pistes de convergence.*

- On se met d'accord sur une liste des points d'accord et de désaccord, sur les données à éclaircir et sur les points importants qui devraient donner lieu à des approfondissements ou qui n'ont pas pu être abordés.
- On se propose des suites : brain storming pour trouver des solutions communes à la lumière des besoins exprimés, décisions à prendre, positions à faire connaître, actions à mener, groupe de travail à créer, débats d'approfondissement.
- Si une option pour la suite est proposée, chacun peut se positionner de la façon suivante :
  - je suis en accord
  - je ne suis pas pleinement en accord mais je ferai avec
  - je ne suis pas d'accord et je m'engage à préparer dans un délai fixé une contre-proposition



*Ce processus s'inspire d'une pratique développée en milieu industriel et de la méthode de « Construction des désaccords » présentée par Patrick Viveret au terme de son ouvrage « Pourquoi ça ne va pas plus mal ? » Fayard, février 2005*