

Pratiquer un dialogue constructif en situation de désaccord

Sortir des dialogues stériles

Il peut nous arriver de nous trouver en discussion avec des partenaires, des connaissances, des amis sur des thèmes où nous sentons vite que nous n'allons pas être d'accord.

Dans ces situations nous pouvons selon les cas :

- Aimer l'affrontement et entrer dans une discussion animée où chacun exprime son avis avec l'intention d'avoir raison et de convaincre l'autre, sans pour autant chercher à comprendre vraiment le point de vue adverse. Cela peut tourner au dialogue de sourds et parfois avoir une incidence sur la qualité de nos relations avec nos interlocuteurs.
- Redouter l'affrontement et éviter de dialoguer sur le thème où nous sommes en désaccord pour préserver la relation. On change alors de sujet ou on écoute poliment notre interlocuteur sans exprimer notre point de vue.

Par exemple des affrontements ont eu lieu ou ont été soigneusement évités dans beaucoup de famille pendant la crise du Covid, entre les partisans du vaccin et les « anti vax ». C'est le cas pour bien des thèmes de société ou en politique. Les débats publics nous donnent souvent l'exemple de joutes verbales stériles où chacun cherche à imposer son point de vue en déployant des arguments sans réplique, cherchant même à disqualifier voire ridiculiser l'interlocuteur. L'insécurité du contexte actuel fait que les clivages augmentent dans notre société et que les points de vue se polarisent. Nous avons pourtant besoin de pouvoir faire face ensemble aux importants défis qui s'annoncent : crises climatique, environnementale, énergétique et sociale. Pour cela nous devons être capables de dialoguer alors même que nous avons des points de vue radicalement différents. L'inédit et la complexité de la situation actuelle fait qu'aujourd'hui personne ne peut prétendre détenir la clé de l'analyse des situations et de ce qu'il convient de faire dans chaque domaine.

Nous avons besoin de pouvoir vivre des vrais débats, respectueux des participants quelques soient leur point de vue.

Est-ce possible ? A quelle condition serai-je d'accord pour dialoguer avec quelqu'un dont l'opinion est radicalement opposée à la mienne ? Comment faire pour instaurer un climat d'écoute réciproque dans une situation semblable ?

Il faudrait que chacun puisse être assuré qu'il pourra exprimer complètement ses perceptions et ses opinions avec la certitude d'être au moins entendu.

Il faudrait que chacun parvienne à considérer que la divergence est potentiellement plus un atout qu'une menace.

C'est-à-dire qu'il peut se trouver enrichi d'avoir entendu vraiment le parti adverse, sans avoir pour autant changé d'avis.

L'intention de ce chapitre est de présenter des démarches permettant d'avoir ces perspectives et favorisant l'éthique du débat.

Les fondements de la démarche :

- **Une intuition** : un désaccord peut déboucher sur une phase de créativité si les partenaires acceptent de prendre connaissance des points de vue adverses. Cela peut leur permettre de mieux faire face ensemble à une situation qui les concerne tous en favorisant leur intelligence collective.
- **Une intention** : instaurer les conditions d'une écoute mutuelle.
Que chacun puisse être rassuré sur le fait que ses partenaires ont prêté une attention suffisante à son point de vue de la situation et qu'ils en ont perçu les raisons, malgré leur opposition à cette façon de voir.
- **Un objectif concret** : que les partenaires puissent au moins être d'accord sur la formulation des différents points de vue qui les opposent et puissent ainsi définir le périmètre de leur désaccord.

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.

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.

Préliminaires à la mise en œuvre

- Le processus de dialogue en situation de désaccord est exposé aux protagonistes dans ses principes et son déroulement ;
- Les participants acceptent de quitter le terrain de l'affrontement ou de la fuite pour mettre en œuvre concrètement ce processus ;
- La règle de respect des personnes présentes et absentes est adoptée par chacun ;
- Chacun accepte que son temps de parole soit limité pour permettre à chaque participant de s'exprimer ;
- Si possible les personnes présentes délèguent à un animateur l'autorité pour la mise en œuvre du processus et le rappel des règles.

Introduction du thème et positionnement des participants

Le thème du débat est écrit sous la forme d'une question sur une feuille visible de tous.

Par exemple : « *Faut-il se faire vacciner contre le Covid ?* »

Chacun des participants peut alors se positionner selon son état actuel de réflexion par rapport à cette question.

Il peut être « *pour le vaccin* », pour l'indiquer il prend alors un carton vert. Il peut être « *contre le vaccin* ». Il prend alors un carton rouge. Il peut être indécis, avec des questions sans réponse, il prend alors un carton avec un point d'interrogation. Trois groupes au moins peuvent ainsi se former. Dans certains cas il peut y avoir un quatrième groupe : des personnes indifférentes à la question. Elles peuvent alors former un groupe spectateur du débat.

Il est important de veiller à ce que les groupes ne forment pas des clans. Chacun est là pour ne représenter que lui-même.

Temps de préparation intérieure sous la conduite de l'animateur

Exemple de ce qui peut être dit à ce moment-là :

« Nous allons être chacun en situation d'écouter un point de vue différent du nôtre. Or nous sommes tous habités par un besoin d'avoir raison. C'est une partie de nous. Il se peut qu'elle se manifeste intérieurement par un mouvement qui s'oppose à l'écoute, une sensation d'agacement et d'inconfort en écoutant un avis ou un positionnement qui ne nous conviennent pas. Nous ressentons l'impulsion de prouver que ce nous pensons est plus pertinent que le point de vue adverse.

En même temps, nous sommes habités par un fort besoin d'être écouté, un besoin d'être sûr que l'autre comprend bien notre point de vue.

Enfin, souvent masquée par les deux premières, une partie de nous est quand même curieuse du monde de l'autre, elle aimerait comprendre en quoi consiste vraiment son positionnement et ce qui l'a conduit à l'adopter.

Nous allons prendre un petit temps de recentrement pour équilibrer ces différentes parts.

Nous pouvons respirer profondément pour nous poser là, comme nous sommes, prendre conscience de notre corps puis en respirant tranquillement, prendre conscience de ce qui se passe en nous, en ce moment...

Nous pouvons mettre notre attention sur cette part en nous qui veut avoir raison. Prenons un instant pour ressentir sa présence. Nous allons lui exprimer notre considération et l'informer de ce qui va se passer.

Oui, tu as de bonnes raisons de penser ce que tu penses. C'est précieux et important pour toi. Dans ce qui va se passer, ce précieux ne sera pas entamé, tu le retrouveras intact en fin de séance. Voici pourquoi.

Tu vas pouvoir exposer jusqu'au bout ton avis. Il sera écrit sous tes yeux par celui – celle qui ne pense pas comme toi. Donc, pour une fois, tu auras la certitude d'avoir été entendu par quelqu'un qui n'est pas d'accord avec toi. Cet écrit restera.

Ensuite tu pourras entendre le point de vue de l'autre. Il sera écrit lui aussi. Par quelqu'un qui pense comme toi ou par toi-même. Mais cet écrit ne recouvrira pas le tien. Il ne l'effacera pas. Il sera posé à côté du tien. Il apparaîtra sûrement des éléments sur lesquels vous n'êtes franchement pas d'accord. Il apparaîtra peut-être quelques éléments sur lesquels vous êtes quand même d'accord. Le but est d'éclairer le périmètre de votre désaccord. Des questions peuvent enfin se poser qui vous conduisent à approfondir vos points de vue.

Serais-tu curieux d'essayer, de tenter l'expérience ?

On laisse un petit temps de mûrissement intérieur. Puis chacun note de quel côté penche la balance à l'intérieur de lui : du côté des craintes ou du côté de la curiosité pour tenter l'expérience ? Ceux chez qui les craintes dominent peuvent choisir de se positionner uniquement en temps que spectateurs, sans intervenir. »

Phase 1 du processus : expression et reformulation écrite



Chaque participant va être invité à exposer brièvement son point de vue.

Un participant du point de vue adverse accepte d'en être le « scribe ». Il s'engage à noter les propos exprimés sur un feuille de *paperboard*, sous le contrôle de celui qui parle. Ecrire au fur et à mesure ce qui est exprimé sous le contrôle de celui qui parle, ceci permet de ralentir le débit de parole, de synthétiser le propos et de réguler d'éventuels excès de langage (dans la plupart des cas la personne modère son propos à partir du moment où il se trouve écrit). Il y a aussi un effet d'apaisement de voir écrit noir sur blanc ce qui est

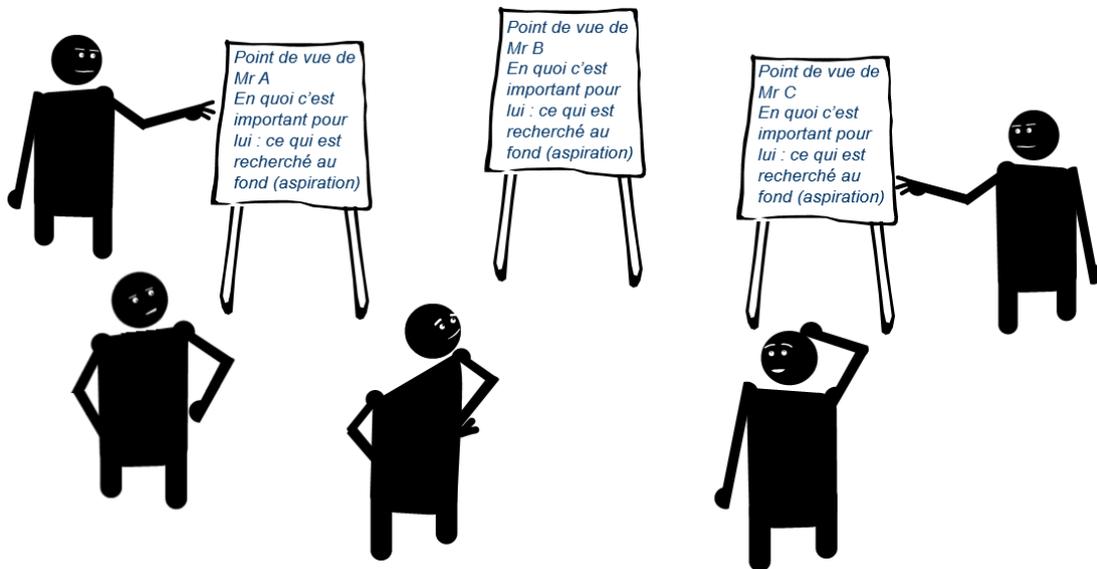
important à ses yeux.

Puis l'animateur pose cette question : « *Pour chacun des points que vous avez exprimés, pouvez-vous nous dire l'aspiration, la valeur ou la raison qui motive votre point de vue ?* »

Le « scribe » note aussi les réponses.

Puis les rôles sont inversés.

Phase 2 : exposition des propos de chacun



Les points de vue de chacun sont exposés pour qu'ils puissent être relus par l'ensemble des participants pendant quelques minutes

Phase 3 : les points importants sont soulignés

A tour de rôle, chaque partisan d'un point de vue est invité à répondre à la question suivante :



« Dans le propos des partisans du point de vue adverse, qu'est-ce qui me semble le plus important à leurs yeux ?

Quel est le besoin le plus essentiel pour eux ?
Chacun écrit ou souligne par exemple en rouge sur le paper-board les points les plus importants pour le point de vue adverse et les besoins associés.

Phase 4 : les points de vue adverses dignes de considération

A tour de rôle, chaque partisan d'un point de vue est invité à répondre à la question suivante :

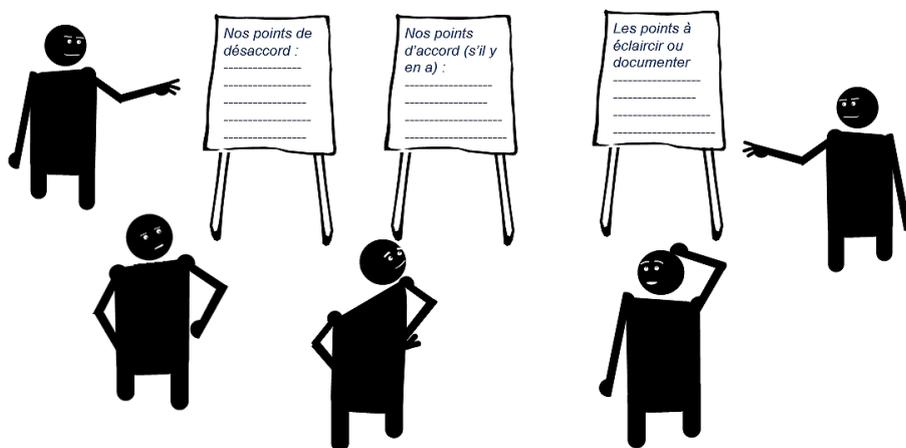
« Qu'est-ce qui mérite d'être pris en considération dans le point de vue que je ne partage pas ? »

Chacun écrit ou souligne par exemple en vert sur le paper-board les aspects du point de vue adverse qui, selon lui, méritent d'être pris en considération.

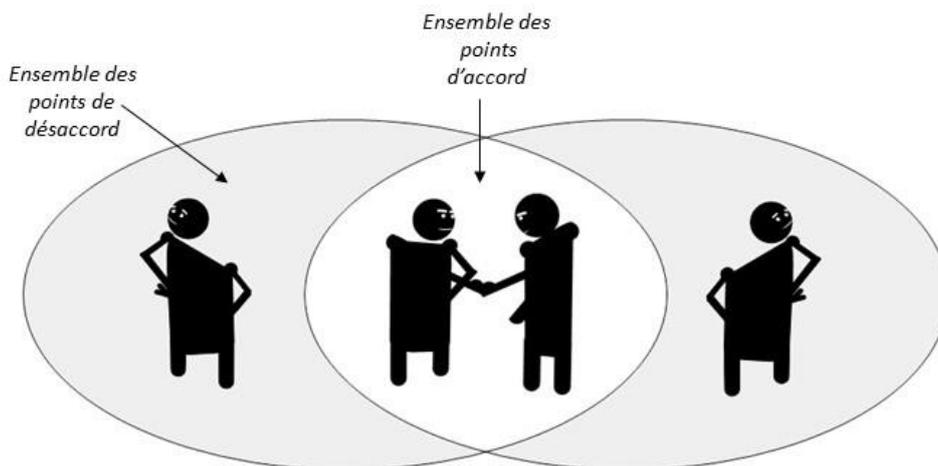
Phase 5 : synthèse des points d'accord et désaccord

Dans cette phase les protagonistes dialoguent pour se mettent d'accord sur :

- une liste des désaccords explicités
- une liste de points d'accord s'il y en a
- sur les données à éclaircir ou approfondir



La vertu de ce dialogue est de circonscrire le désaccord à l'intérieur d'un périmètre. Contractualiser le désaccord lui-même – c'est-à-dire être d'accord pour constater que sur tels points nous ne sommes pas d'accord - permet de ne pas rester impuissants devant ce qui divise. Nous pouvons mieux envisager le travail à faire pour réduire ce périmètre.



Phase 6 : suites à donner à l'échange

On décide des suites possibles à cet échange :

- Un approfondissement des points à éclaircir ou documenter avec la formation de groupes de travail composés de personnes appartenant à chaque point de vue.
- Un « *brain-storming* » pour trouver des solutions communes à la lumière des perceptions et besoins exprimés

- Un échange final pour expliciter d'éventuelles décisions à prendre (sur des actions à mener par exemple)
- Si une décision ou une option pour la suite est proposée, chacun peut se positionner de la façon suivante :
 - o Je suis en accord
 - o Je ne suis pas pleinement en accord mais *je ferai avec*
 - o Je ne suis pas d'accord et je m'engage à préparer dans un délai fixé une contre-proposition en collaboration avec d'autres participants.

Les bénéfices attendus de la démarche

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).

Dans ce type d'échange s'effectue une valorisation réciproque des différents points du débat. Cette phase n'a pas nécessairement pour objectif d'effacer le désaccord – même si cela peut se produire. On cherche à ce que le désaccord final soit qualitativement meilleur.

Origines et limites de la méthode

Cette méthode s'inspire en grande partie de celle qui fut à l'origine développée lors des forums altermondialistes et diffusée en France par Patrick Viveret¹. Telle qu'elle vient d'être exposée, elle convient pour un petit groupe de quatre à dix personnes.

Pour un plus grand groupe il faut nécessairement l'adapter en formant des sous-groupes mixtes, c'est à dire rassemblant des personnes de points de vue opposés, où le processus est mis en œuvre. Puis les travaux de chaque sous-groupe sont rassemblés pour élaborer une synthèse collective.

Dans tous les cas, il est nécessaire que les participants acceptent les conditions du dialogue sans avoir l'intention d'imposer leur point de vue aux autres.

Comme le dit Patrick Viveret : « *Il ne s'agit pas d'un outil tout terrain, je le préconise là où les participants sont tous motivés, là où l'on sait déjà communiquer* ».

Jean-Luc Berger

Extrait du livre « [Mieux Vivre les situations tendues](#) », 2^{ème} édition revue et augmentée, 2024, [Chronique Sociale](#)

¹ Voir « « Construisons nos désaccords pour faire de nos différences un atout » » dans l'appendice II du livre de Patrick Viveret, « *Pourquoi ça ne va pas plus mal ?* », Fayard, 2005. Cette méthode s'inspire aussi de mon expérience professionnelle d'accompagnement de groupes de personnes en désaccord.