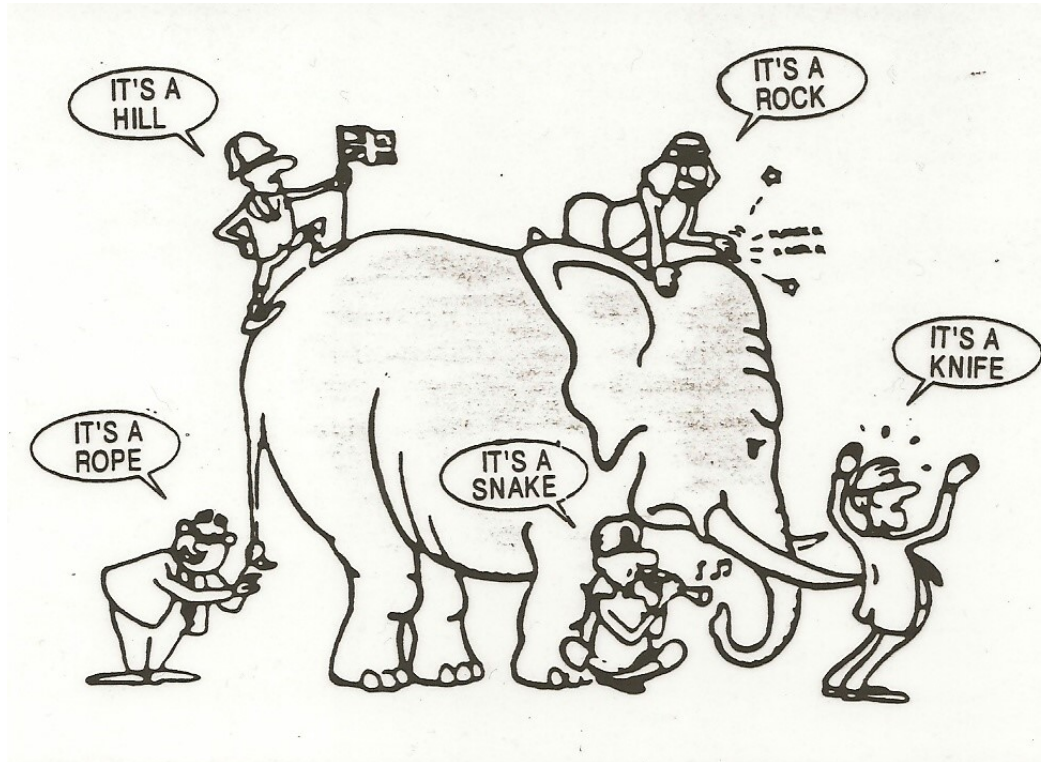


Dialoguer en situation de désaccord



Pour une éthique du débat

Qui dit vrai ?



Entre partenaires, la divergence est-elle une menace ou un atout ?

Quand des 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 ?



Qu'est-ce que j'aimerais obtenir ?



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





- **Intuition de la démarche** : 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 à une situation en favorisant leur intelligence collective.
- **Intention de la démarche** : instaurer 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.
- **Objectif de la démarche** : 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.



- 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



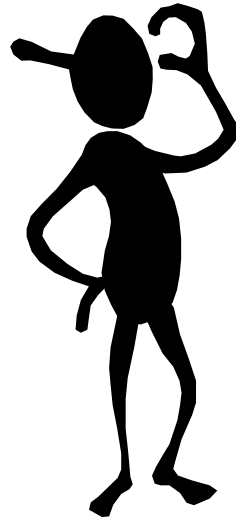
- Chaque protagoniste est invité à exposer brièvement son point de vue
- Un partenaire du point de vue adverse s'engage à noter son propos sur un feuille de paper-board, sous le contrôle de celui qui parle
- Puis il lui pose cette question : « *Pour chacun de ces points : pouvez-vous exprimer l'aspiration ou la valeur qui motive votre perception ?* »
Il écrit aussi les réponses.
- Puis les rôles sont inversés



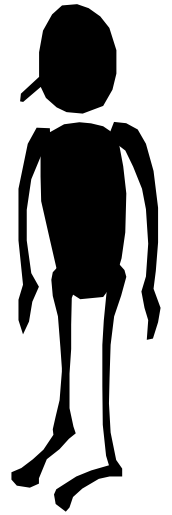
*Point de vue de
Mr A
En quoi c'est
important pour
lui : ce qui est
recherché au
fond (aspiration)*



*Point de vue de
Mr B
En quoi c'est
important pour
lui : ce qui est
recherché au
fond (aspiration)*



*Point de vue de
Mr C
En quoi c'est
important pour
lui : ce qui est
recherché au
fond (aspiration)*



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



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 ? »

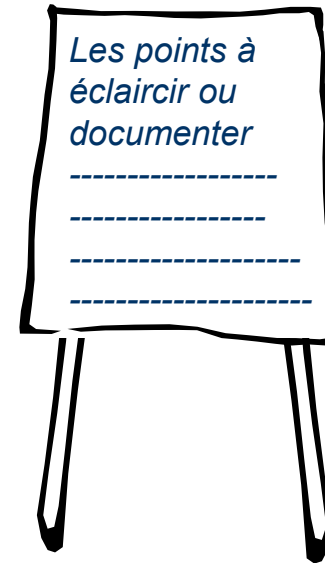
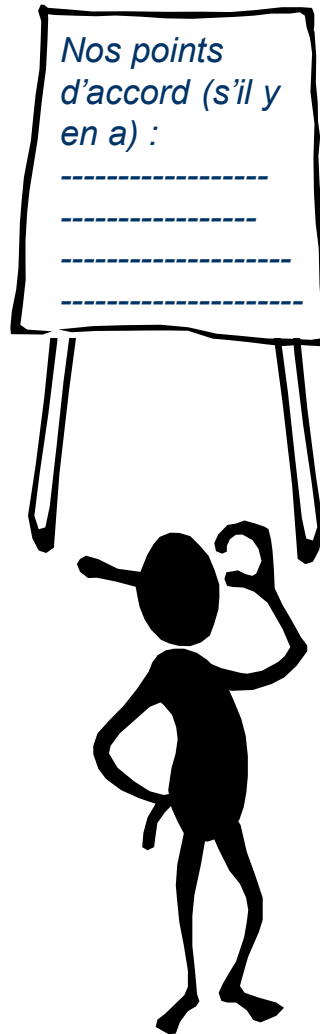
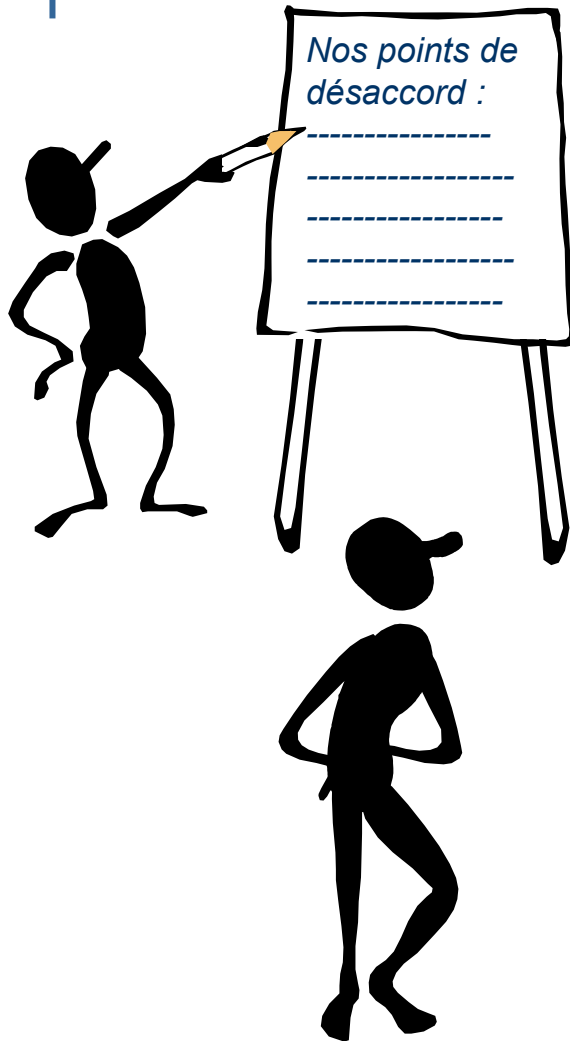
Chacun écrit ou souligne sur le paper-board les points les plus importants pour le point de vue adverse et les besoins associés.



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

« Qu'est-ce qui mériterait d'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, selon lui, méritent d'être pris en considération.




Les protagonistes 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



On décide des suites possibles à cet échange :

- un approfondissement des points à éclaircir ou documenter (groupe de travail)
- 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 :
 - 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 en collaboration avec d'autres participants

- 
- 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 le principe de la reformulation (Carl Rogers) et en partie des outils de communication non violente (Marshal Rosenberg).



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).



Ce processus s'inspire de ma pratique de régulation de groupes 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

Jean-Luc Berger