

Réseau Européen pour une Consommation Responsable
European Network for Responsible Consumption

Rencontre du chantier
"responsabilité sociétale des acteurs économiques"

Dourdan 30/09 et 01/10/03

Dialogue entre parties prenantes :
éléments d'information

Réseau Européen pour une Consommation Responsable
European Network for Responsible Consumption

Rue Saint Roch 32
1325 Chaumont Gistoux
Belgique

Phone : +32 10 88 18 60

Fax : +32 10 88 18 61

Contact : Vincent Commenne

E-mail : vincent@rcr.be

Table des matières

Chapitre I : les hypothèses sous-jacentes au chantier

1. Les démarches de RSE se multiplient
2. La participation des parties prenantes en est un facteur-clé
3. Un groupe de travail fonctionne à deux niveaux
4. Les groupes ne fonctionnent pas obligatoirement bien
5. Des approches sont nécessaires pour adresser cette problématique

Chapitre II : les types de conflits

Chapitre III : les attitudes adoptées dans une situation de conflit

Chapitre IV : Les approches historiques

Chapitre V : De nouvelles approches

- A. La vision de Dynamique 5
- B. La "Consultation"
- C. Le processus de communication Marshal Rosenberg
- D. La méthode "Equivalence"
- E. L'approche Quaker

Chapitre VI : un exemple d'agenda pour accompagnement d'un groupe de dialogue

Chapitre I : les hypothèses sous-jacentes au chantier

1. Les démarches de RSE se multiplient

On l'a vu dans l'étude de l'UQAM, la RSE/CSR. (Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises, Corporate Social Responsibility) devient, dans nos pays dits développés, un thème de plus en plus incontournable dans le monde des affaires (en tous cas, celui des grandes entreprises). On peut le voir dans la multiplicité des codes de conduite et également dans la succession des événements organisés autour de ce thème.

Exemples :

- 06-10-2003 Conférence "Responsible business - a new strategy for development", **Warsaw, Poland**
- 10-10-2003 International Seminar "Measuring CSR initiatives results with stakeholders involvement", **Frascati, Italy**
- 16-10-2003 Interdisciplinary conference "Global responsibility, a new model of regulation for companies?", **Nantes, France**
- 17-10-2003 Conférence "The value of not-for-profit organisations' best practice in CSR", CEDAG, **Brussels, Belgium**
- 20-10-2003 SAI 5th Annual Conference "SA8000: A Tool for Corporate Social Responsibility", **Assisi, Italy**
- 22-10-2003 First International Congress of Corporate Social Responsibility, **Madrid, Spain**
- 31-10-2003 Corporate Social Responsibility, on the way to Total Responsible Management, **Brussels, Belgium**
- 06-11-2003 5th Triple Bottom Line Investing conference, **Amsterdam, Netherlands**
- 19-11-2003 Conférence "How to Manage Labour Standards and Human Rights in Multinational Companies and their Supply Chains", **Brussels, Belgium**

2. La participation des parties prenantes en est un facteur-clé

Une des clés en matière de RSE est la participation active des parties prenantes (entreprises, représentants des actionnaires, d'organisations syndicales, d'organisations de consommateurs, d'ONG spécialisées, des pouvoirs publics...); Chacun impliqué dans ces domaines reliés à l'éthique économique sait que lorsque les entreprises édictent de manière indépendante des codes de conduite ou se lancent de façon isolée dans une quelconque démarche citoyenne, elles suscitent souvent la méfiance des ONG qui les soupçonnent de "window dressing", d'opération de marketing non suivie d'effets réels. Et de leur côté, ces ONG se montrent souvent exclusivement critiques par rapport à toute initiative du monde des affaires en matière éthique, quels que soient les efforts parfois sincères de celle-ci. Ces dissensions concourent considérablement à ralentir l'émergence de conditions de fabrication plus globalement éthiques et perturbent le consommateur qui voudrait entrer dans une consommation plus responsable.

Cette évidence est fortement partagée, au point où la plupart des démarches qui sont initiées en matière de RSE incluent des structures multistakeholders. On en prendra comme exemples:

- a. au niveau national: le comité consultatif label social belge¹ et de très nombreuses autres structures dans d'autres pays
- b. au niveau européen : le European Multistakeholder Forum for the Corporate social responsibility
- c. au niveau international : un multi-stakeholder dialogue a été inclue dans le comité préparatoire au World Summit on Sustainable Development de Johannesburg ; autre exemple : le Global Compact émanant de l'ONU
- d. toutes les normes de RSE (AA1000, SA8000, etc.) ont eu à l'origine et/ou possèdent encore une participation de toutes les parties prenantes
- e. même les entreprises s'entourent de structure multi-stakeholders :
 - British Telecom (BT) a mis sur pied le European Stakeholders Panel
 - Novartis a également sa plate-forme de dialogue sociétal. : "*Ce cadre permettra un dialogue transparent, équitable, démocratique, avec une parité entre les hommes et les femmes et sera adaptable à différentes situations et questions. La collaboration avec les autres acteurs assure la stabilité et les bases nécessaires pour une résolution pacifique des conflits. Etablir un certain niveau de confiance mutuelle, de respect et de compréhension des besoins de chacun est un impératif pour tout partenariat public-privé. Chez Novartis, nous pensons que c'est un facteur important pour la réussite et le développement durable*", a déclaré Dieter Wissler, Directeur de la Communication d'entreprise à Novartis, lors d'une allocution au Forum de la Banque Mondiale le 27 Novembre 2000 à Berlin.

3. Un groupe de travail fonctionne à deux niveaux

Ce qui sera issu du groupe réunissant les parties prenantes va être crucial pour construire ensemble et assurer une démarche RSE de qualité. **Or, souvent dans les réunions réunissant les parties prenantes, les bonnes questions ont été posées, les bons thèmes adressés. Mais, en l'absence d'un climat de confiance, on n'a pu aller que trop peu souvent jusqu'aux fondements des choses qui permettent une créativité pleine et sereine, gage que des objectifs adéquats seront déterminés et des collaborations fortes mises en place sur le long terme.**

Comment faire pour qu'il en soit autrement ?

Les deux termes-clés employés pour décrire ce qui se passe dans un groupe de personnes sont *tâche* et *processus* (aussi appelé *contenu* et *entretien*)².

Tâche — L'orientation de la tâche d'un groupe porte sur la raison d'être énoncée ou le résultat de l'interaction du groupe, soit le *quoi* de ses activités. Le sujet ou le but est souvent la principale préoccupation des membres du groupe.

Processus — Le processus du groupe est la façon dont il effectue sa tâche, le *comment* de ses activités. Cet aspect du fonctionnement du groupe est souvent négligé par les membres.

¹ Voir étude UQAM

² de "Tamas Consultants Inc. Almonte (Ontario) Canada"

Pour être efficace, le groupe doit atteindre un équilibre entre la tâche et le processus. S'il se préoccupe uniquement de la tâche, il pourra obtenir des résultats rapides mais risque de négliger la contribution des membres et produira ainsi des résultats incomplets. Si l'interaction du groupe ne permet pas à tous les membres d'apporter leur contribution, le groupe n'est pas efficace. Si, par contre, on accorde trop d'attention au processus, on créera bien sûr une ambiance chaleureuse et amicale permettant aux membres d'avoir des échanges très familiers, cependant, on accordera peu d'attention aux objectifs ou à la tâche du groupe ce qui entraînera une autre forme d'inefficacité. Dans la plupart des organismes, cette dernière situation est rarement la cause des problèmes au sein d'un groupe.

Parmi les **facteurs du processus**, on retrouve:

- objectifs et principes communs — les objectifs et principes du groupe sont-ils connus et partagés?
- clarté des rôles — les rôles sont-ils clairement définis et compris par tous les membres?
- ambiance — les membres du groupe se font-ils confiance, se respectent-ils et s'estiment-ils? Sont-ils unis et appuient-ils les décisions du groupe?
- consultation — les membres expriment-ils leurs points de vue librement, pleinement et modérément?
- auto-discipline — les membres évitent-ils de s'offenser et de s'offusquer?
- détachement — lorsqu'un membre exprime son avis, cet avis devient-il la propriété du groupe et, si un autre membre exprime un avis contradictoire, le perçoit-on comme une nouvelle contribution à l'étude d'un problème ou d'une question commune?
- conflit — lorsqu'il y a un conflit au sein du groupe, est-il perçu comme une divergence d'opinions qui contribue à éclairer le sujet de discussion ou comme une divergence entre les personnes qui ont exprimé ces opinions?
- ordre — y a-t-il une responsabilité partagée quant à la participation de tous? Si les membres du groupe en général n'arrivent pas à maintenir l'ordre, y a-t-il une personne en particulier qui est responsable et capable de ramener les choses à l'ordre? Les décisions du groupe sont-elles clairement définies et mises en application?

4. Les groupes ne fonctionnent pas obligatoirement bien

Chacun a connu des expériences de groupe très positives avec des réunions où "les choses coulaient". Mais chacun a aussi vécu des expériences fort négatives vis-à-vis du fonctionnement dans les groupes des personnes qui représentent des intérêts divergents. Et ceci est vrai même au niveau des ONG, et même sur les enjeux éthiques. L'auteur parle ici de son expérience quant à ces enjeux éthiques : il a participé depuis une quinzaine d'année à de très nombreux événements (conférences, ateliers, colloques...) reliés à l'éthique des affaires et a dû constater que le soit-disant dialogue se résume dans la quasi totalité des cas aux exposés successifs des positions des uns et des autres, avec une écoute polie mais sans que cela donne lieu à une véritable construction en commun. Il a eu cette expérience au niveau européen (phase préparatoire du CSR European Forum), au niveau national (sa présence dans le Comité consultatif du Label social belge), et une de ses plus fortes expériences a été celle vécue en France en assistant à une réunion privée des grands distributeurs français qui s'exprimaient sur leur relation de partenariat avec une grande ONG française.

Exemples de thèmes qui peuvent générer des conflits en matière de RSE :

- Etendue de la responsabilité de l'entreprise
- Les engagements des parties
- les droits des parties
- qui met l'argent ?
- qui contrôle et comment ?
- quel rôle pour les parties prenantes ?
- quelles sanctions ou quelle charge sur les entreprises (les ONG veulent du qualitatif, les entreprises veulent du léger) ?
- liberté de parole des ONG parties prenantes

Pourquoi des tensions émergent-elles dans les groupes ?

Voici la description de ce phénomène par Pat Patfoort, formatrice belge, qui s'est basée sur son expérience de terrain pour définir deux grands modes de communication entre les êtres humains. Elle les a synthétisés dans un modèle baptisé "méthode Majeur-mineur-Equivalence", une grille d'analyse qui peut s'appliquer tant aux relations interpersonnelles qu'aux relations entre les Etats. Elle est interviewée³ concernant le conflit USA-Irak. *"Si nous entrons en relation avec les autres dans la logique Majeur-mineur, nous utilisons des "arguments" pour essayer de nous mettre nous-mêmes en position de supériorité, ou position Majeur, tout en plaçant notre interlocuteur en position d'infériorité, ou position mineure. Nous essayons de prouver que nous avons raison et que l'autre a tort. Nous pensons et disons que nous sommes les bons, que Dieu est avec nous et que l'autre est le mauvais, qu'il représente le mal. Notre objectif, c'est de gagner, et que l'autre perde. Dans le système Majeur-mineur, on n'aboutit pas à de véritables solutions. On ne peut que l'emporter sur l'autre, qui voudra dès lors inverser la situation, en reprenant lui-même le dessus. C'est la porte ouverte à une escalade sans fin".*

Nous étudierons plus en détail, au chapitre II, les notions traitant des conflits, leur typologie, et les approches qui cherchent à les utiliser positivement.

5. Des approches sont nécessaires pour adresser cette problématique

En fonction de ce qui précède, depuis des décennies se développent des méthodes qui permettent aux gens de mieux se comprendre et, finalement, de résoudre positivement les situations conflictuelles. On citera parmi celles-ci la concertation, la méthode du "tiers intervenant", la médiation... On en survolera certaines dans le chapitre IV.

Et depuis quelques années émergent encore des méthodes novatrices, qui permettent de faciliter les consensus et la créativité des participants à une réunion. Ces approches s'enracinent dans des valeurs de coopération, de soutien, de respect mutuel qui sont les valeurs à la base des démarches de RSE. Elles nous semblent donc appropriées à être utilisées dans ce cadre. Ces approches nécessitent toutes au départ l'accompagnement du groupe par une personne extérieure, professionnelle de la "facilitation". Certaines seront décrites dans le chapitre V.

³ Imagine n°39

Chapitre II : Types de conflits

Démarrons avec la vision d'un cabinet spécialisé⁴ en cette matière.

Pour Andy Tamas, les conflits représentent l'une des nombreuses formes d'interaction humaine. Ils font partie intégrante de la vie de tous les jours et se classent en deux catégories principales : les conflits *destructifs* et constructifs. Les organismes doivent favoriser et gérer adéquatement les conflits s'ils veulent survivre dans un contexte en rapide évolution. Ils doivent se méfier de l'harmonie, car cela peut conduire à des comportements de moutons et mener à sa perte l'organisme tout entier. Lorsqu'on réprime les conflits et qu'on est incapable de s'en servir de façon positive, ils se manifestent de façon destructive. La figure suivante illustre ces deux types de conflits liés à deux ensembles d'attitudes ou de caractéristiques de relations humaines:

Conflits et qualité des relations humaines

Conflits constructifs	↔	Conflits destructifs
Confiance		Méfiance
Respect		Irrespect
Altruisme		Égoïsme

Conflits destructifs

Quand on dit conflits, on pense souvent à leur côté destructif, aux émotions négatives qu'ils entraînent, à l'utilisation arbitraire et irresponsable du pouvoir, aux échanges irrespectueux et à la possibilité de violence physique.

Les gestionnaires d'organismes qui sont aux prises avec des conflits ouverts et destructifs ne pourront acquérir durant un bref atelier de formation les compétences dont ils ont besoin pour régler une telle situation. Ces gestionnaires devraient faire appel à des experts qui sont en mesure de définir et de résoudre les conflits destructifs.

Conflit constructif	Conflit destructif
Une vision commune des objectifs de l'organisme	Une vision imprécise et parfois personnelle des objectifs de l'organisme
Le respect d'autrui	Le respect de soi
Accordent à l'opinion des autres autant d'importance qu'ils veulent que l'on accorde à la leur	Accorde plus d'importance à leur opinion qu'à celle des autres à moins qu'il s'agisse de leur supérieur
Motivés par le service aux autres	Au service de leurs propres fins intéressées
Expriment librement leurs émotions sans rancœur	Contiennent leurs émotions jusqu'à l'éruption
Confiants que leur franchise sera récompensée	Confiants que seule la victoire est une récompense

⁴ "Tamas Consultants Inc."

Conflit constructif

Dans le cas de conflits constructifs, les deux parties expriment des opinions divergentes de manière à favoriser les changements positifs au sein de l'organisme. Les gestionnaires créent des situations qui permettent aux personnes d'exprimer ouvertement et franchement leurs opinions, de remettre en question les présomptions des autres et se servir de la contribution de chacun pour découvrir la voie de l'avenir. Ceci est un élément clé de gestion de turbulence et de l'imprévisible au sein des organismes.

Pour être en mesure de transformer les situations conflictuelles en conflits constructifs, il faut intervenir aux niveaux individuel et systémique.

- **Niveau individuel** : il doit exister une «grammaire commune» ou des règles de participation à la discussion.
- **Niveau systémique** : au niveau systémique, on doit satisfaire à un certain nombre de critères si l'on veut limiter les possibilités de conflits destructifs. Il est intéressant de noter que ces critères correspondent aux modes de relations humaines nécessaires à la gestion efficace en période de perturbation et d'incertitude. Les éléments qui suivent fournissent des voies d'expression de l'énergie et d'utilisation de l'influence dans l'organisme:
 - des normes qui favorisent la franchise, l'honnêteté et la confiance
 - une valorisation active de la diversité de toute sorte, y compris les divergences de points de vue et de façons de pensée etc..

Chapitre III : les attitudes adoptées dans une situation de conflit

Plusieurs auteurs ont cherché à identifier les attitudes différentes qui sont adoptées pour la résolution des situations conflictuelles. Il est à remarquer que leurs modèles ont plusieurs points en commun.

*Survolons la synthèse qu'en fait Colette Verret.*⁵

"Le questionnaire de Thomas-Kilmann permet d'identifier le comportement d'une personne dans une situation conflictuelle. Ce comportement s'établit entre deux tendances principales :

- a. la détermination, qui indique avec quelle force une personne cherche à satisfaire ses propres aspirations ;
- b. la souplesse, qui définit dans quelle mesure la personne cherche à satisfaire les aspirations des autres.

La combinaison des deux tendances fondamentales permet de définir cinq attitudes qui peuvent être adoptées pour résoudre les situations conflictuelles :

1. imposer : implique de la détermination et de l'inflexibilité. Une personne cherche à satisfaire ses propres exigences aux dépens de celles de l'autre personne. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité ;
2. céder : implique de l'irrésolution et de la souplesse. Une personne se montre conciliante et néglige ses propres aspirations pour satisfaire celles de l'autre personne ;
3. éviter : suppose de l'irrésolution ainsi qu'un manque de souplesse. La personne, en se dérochant devant le conflit, ne satisfait ni ses propres exigences ni celles de l'autre ;
4. chercher un compromis : implique une détermination et une souplesse moyenne. La personne cherche la solution moyenne, particulièrement satisfaisante pour les deux parties ;
5. collaborer : nécessite à la fois de la détermination et de la souplesse. Il s'agit d'un effort concerté pour trouver une solution propre à satisfaire pleinement ses propres aspirations et celles de l'autre. Cela suppose de « creuser » le problème.

Les cinq attitudes de résolution de conflits peuvent être utiles, selon les circonstances.

L'importance du climat de travail

Un autre modèle conceptualisé et élaboré par Denis Gagné, psychologue, met en relief la dynamique information-relation. Son postulat de base est que, dans toute organisation à la recherche de la meilleure productivité possible de son personnel, le climat de travail constitue à cet égard un facteur déterminant. Il est d'avis que ce climat de travail est avant tout fait de la qualité et de la quantité de relations claires entre les personnes. Son modèle propose d'examiner trois types de relations possibles entre les personnes et ces dernières dépendront directement du type d'information qui est mis en circulation.

a) La relation de coercition ou de rapport de force

Sa principale caractéristique : la dynamique gagnant-perdant. Dans la relation de coercition ou de pouvoir, une des parties est « légitimée » de décréter ce qui est bien ou mal, acceptable ou

⁵ Comment résoudre les conflits en milieu de travail ? Colette Verret*,

inacceptable. Ce qui amène nécessairement l'interlocuteur à choisir entre se soumettre ou se révolter.

Dans la relation de coercition, le seul type d'information mis en circulation est l'information structurante, à savoir les lois, règlements, politiques, procédures, conventions, mécanismes et règles du jeu ainsi que la mission, les orientations et la philosophie de gestion. La personne qui subit la relation de coercition se sent toujours considérée comme un simple rouage, un pion. Il n'y a pas de place pour son intelligence, ni son affectivité.

b) La relation de négociation ou de compétition

Sa principale caractéristique : l'alternance des dynamiques gagnant-perdant et perdant-gagnant. En plus de l'information structurante, un autre type d'information, de nature rationnelle, de l'ordre logique est mis en circulation. Cette information rationnelle couvre la dimension du contenu, soit l'expertise, les concepts, les notions, les raisonnements, les connaissances, etc. Dans ce type de relation, on constate que chacun fait des compromis pour acheter la paix ou une harmonie temporaire et ce, au détriment de ses intérêts propres. L'information y est principalement stratégique et, dans ce contexte, beaucoup d'efforts sont déployés sous forme d'explications et d'argumentations.

c) La relation de collaboration

Sa principale caractéristique : la dynamique gagnant-gagnant. Il s'agit d'une relation où chacun des partenaires a accès à la totalité de l'information pertinente où chacun se sent traité comme une personne. On parle alors d'information affective, où il est question de sentiments, de réactions émotives, d'opinions ou de jugements. C'est une relation qui est basée sur l'expression, l'écoute, le décodage des informations affectives directes ou indirectes. Il est certain que la voie royale de l'information affective passe par l'expression des sentiments, mais il ne faut pas négliger l'écoute des réactions émotives, des émotions, des jugements, véhicules d'information affective plus difficiles à décoder, mais tout aussi utiles qu'incontournables.

Dans leur ouvrage sur la réussite d'une négociation Fisher et Ury⁶ émettent des grands principes qui recoupent à bien des égards les différentes approches élaborées par les auteurs que nous avons étudiés antérieurement. Fisher et Ury parlent de traiter les questions de personnes et le différend (respect absolu des personnes), de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions, d'imaginer le plus grand nombre de solutions avant de prendre une décision et d'exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Il ressort de tout ceci que le conflit en soi ne repose pas sur une réalité objective et qu'il faut privilégier une approche tenant compte par-dessus tout du facteur humain et affectif des participants. Dans toute négociation, chacun arrive avec son bagage affectif, son passé, ses opinions, ses certitudes et ses réactions imprévisibles. Chercher à comprendre, ensuite être compris, tenir compte des craintes, même dénuées de fondement, ne pas attaquer les personnes, fournir à l'adversaire la possibilité de se défouler, signifie que l'on se préoccupe d'abord et avant tout de l'avenir de la relation. Réussir une négociation, résoudre un conflit, c'est l'art de transformer un affrontement en un exercice de réflexion commune. Comment ne pas être d'accord avec le grand philosophe Platon qui distinguait toujours la solution du chemin à suivre pour l'atteindre. À ses yeux, c'est le chemin qui compte, car il offre à l'homme les moyens de son intelligence propre et nous pourrions ajouter, de toutes ses ressources affectives."

⁶ Getting to YES (Fisher & Ury)

Comparons maintenant deux attitudes "opposées" :

La pauvreté de l'argumentation par rapport à la richesse du dialogue⁷

Un piège dans lequel le communicateur éloquent pourrait facilement tomber est d'employer son pouvoir de communication comme une "arme" pour "conquérir" l'opinion des autres par l'argumentation. Cependant, cette force apparente peut, en fait être une meule autour de leur cou. Aussi longtemps qu'une telle personne est concentrée sur le fait d'employer son talent en communication pour surpasser les avis des autres, il est peu probable qu'elle soit réceptive aux avis et aux vues des autres personnes. Dans ce cas, seulement les autres personnes seront en position d'apprendre, parce qu'elles auront l'avantage de contacter à la fois leur propre vision et celle du "conquérant", tandis que le "conquérant" reste avec seulement la connaissance qu'il avait au départ. Pour surmonter cela, le bon communicateur doit également être un bon "écoutant". Un bon écoutant s'engagera dans le dialogue – équilibrant recommandation et questionnement, et en suspendant ses hypothèses. Un bon communicateur qui s'engage dans un dialogue est autant susceptible de convaincre l'autre personne que d'être convaincu par elle. Dans beaucoup de cas, le dialogue peut avoir comme conséquence de développer de tierces solutions alternatives. Le dialogue peut être décrit comme à la fois créatif et "gagnant-gagnant", tandis que l'argumentation est à la fois réactif et gagnant-perdant.

	Argumentation	Dialogue
Objectif	Amener l'autre à votre point de vue. Ce sera bi-directionnel (chacun va essayer)	Explorer complètement un thème pour un bénéfice mutuel
Perspective	Fragmentée : essayant de démontrer que la position suggérée par une perspective sur la question est en soi supérieure à celle qui est suggérée par n'importe quelle autre perspective	holistique - essayer de voir le domaine à partir de la perspective de chaque participant.
Résultat	Soit: le · l'opinion d'une partie prévaut sur celle de l'autre, (gagnant-perdant) ou · - les parties continuent à diverger (perdant-perdant)	les deux parties développent une meilleure compréhension de la question et de la position de l'un et de l'autre en ce qui concerne la matière. Les parties peuvent atteindre un accord mutuel au sujet de la matière, accord qui peut être différent des positions avec lesquelles l'une ou l'autre ou les deux parties étaient entrées dans le dialogue (gagnant-gagnant) ou · même si ils ne font pas ainsi, ils sont vraiment susceptibles d'avoir acquis un plus grand respect pour le point de vue de chacun.

⁷ ChrisFoxInc.

Chapitre IV : Des approches historiques

Nous avons décrit dans les chapitres précédents comment pouvaient se construire les conflits. Nous avons aussi décrit des visions proposant des solutions. Etudions maintenant de plus près les approches qui, historiquement, ont tenté de sortir constructivement de ces situations difficiles

Les Cercles de Qualité

Déjà, les démarches de "Qualité Totale" des entreprises intégraient des préoccupations reliées à la qualité du dialogue. Pour preuve, cet écrit⁸ autour des dysfonctionnements et efficacité des groupes de travail.

"Les outils que l'on peut mettre en oeuvre pour gérer les cartes mentales tournent autour de ce que Bohm (1965) appelle le **dialogue**. Il ne s'agit pas d'une simple discussion en groupe. L'objectif n'est pas de faire valoir ses positions mais de construire une position nouvelle supérieure. Pour cela trois conditions semblent nécessaires :

1. Retenir ses propres postulats (a priori). Il s'agit en fait de soumettre sa propre subjectivité à la critique d'autrui ;
2. Considérer les autres comme des alliés. Dans une entreprise, c'est sans doute la condition la plus délicate à mettre en oeuvre dans un groupe de travail transversal.
3. Renoncer à son pouvoir ou s'ouvrir au **dialogue** quand on n'est qu'un "exécutant" est un exercice difficile. Il faut alors créer les conditions où la peur du jugement est étouffée.

Les groupes de réflexions doivent être "encadrés" par un animateur qui préserve le **dialogue**. En d'autres termes, il faut une personne qui veille à ce que le **dialogue** ne se transforme en discussion stérile.

Pour autant un **dialogue** n'est pas synonyme d'abandon de ses propres valeurs. Il s'agit tout simplement de les mettre à l'épreuve de la critique d'autrui."

La Médiation

Voici un texte introduisant cette notion dans le cadre de son domaine historique d'application : les conflits juridiques.

Le rôle croissant de la médiation aux Etats-Unis⁹

Dans de nombreuses cultures, la médiation, ou la conciliation comme on la nomme parfois, est depuis des générations une procédure fondamentale de règlement des conflits, en marge de la voie judiciaire, présidée généralement par un ancien ou un sage de la communauté. L'émergence de la médiation en tant qu'instrument de règlement des litiges aux États-Unis remonte sans doute aux travaux novateurs de Roger Fisher et William Ury, du *Harvard Negotiation Project* dans le domaine de la théorie de la négociation. Leurs travaux ont été popularisés dans leur ouvrage intitulé *Getting to Yes* [traduit en français par « Comment réussir une négociation »] publié en 1981.

⁸ in "Dysfonctionnement et efficacité des groupes de travail transversaux dans les pratiques de Management par la Qualité Totale" Christian Robledo

⁹ Robert Goodin, président du conseil d'administration de l'Institute for the Study and Development of Legal Systems

L'idée centrale des travaux de Fisher et Ury est que la plupart des négociations sont menées à partir des positions prises par les parties et qu'elles aboutissent en général soit à une impasse, soit à un accord perçu par l'une des parties comme ayant été imposé par l'autre tout simplement en raison de sa force supérieure.

Fisher et Ury proposent qu'au lieu de partir des positions des parties, les discussions portent sur les intérêts sous-jacents qui amènent les parties à adopter leurs positions. On peut, de cette manière, formuler des solutions qui satisfont, au moins en partie, les intérêts profonds de chacune des parties en cause, ce qui permet un règlement raisonné et mutuellement avantageux du litige.

À titre d'illustration, Fisher et Ury donnent de ce principe un exemple simple. Dans la salle de lecture d'une bibliothèque, deux hommes discutent : l'un veut ouvrir la fenêtre de la salle, l'autre veut la fermer. Après de longues discussions infructueuses, ils appellent le bibliothécaire qui leur demande d'exposer les raisons de leurs positions respectives. Le lecteur qui veut ouvrir la fenêtre explique qu'il veut de l'air frais. Le lecteur qui veut fermer la fenêtre explique qu'il veut éviter les courants d'air. Fort de ces informations, le bibliothécaire arrive à une solution : ouvrir la fenêtre d'une pièce contiguë, ce qui concilie les intérêts des deux parties. Il n'aurait pas été possible de parvenir à cette solution si les parties avaient continué de discuter sur la base de leurs positions.

Chapitre V Des approches nouvelles

A. La vision de "Dynamique 5"

Pour introduire ces nouvelles approches, il est intéressant de démarrer en identifiant quels sont les principes qui mènent à un autre type de communication.

Ceux qui sont énoncés ci-dessous sont issus de la vision de Dynamique 5¹⁰, une tentative suisse de créer un parti politique "différent".

Principes sous-jacents

1. **La peur de l'autre est compréhensible.** Chaque personne se construit une identité, une construction de soi, et s'efforce de la maintenir. Chaque dialogue, chaque rencontre peut remettre en question le je que je me suis construit:
 - a/ L'ordre de mon savoir (niveau de la vérité, de ma perception de la réalité);
 - b/ L'ordre de mes valeurs, de ma vision du monde (niveau de ce qui est juste, de l'éthique) et
 - c/ Ma cohérence affective, mon authenticité – dire et faire ce que l'on pense et sent (niveau de la droiture, de l'honnêteté).Dans la communication, nous restons attentifs au fait que nous pouvons menacer l'identité de l'autre, les niveaux b/ et c/ étant particulièrement sensibles. Les vexations se produisent vite, s'enracinent profondément et empêchent la continuation d'une communication fructueuse.
2. **Attitude de base: respect et empathie.** De par ces faits, le respect pour l'autre est l'attitude essentielle de toute communication réussie. C'est la seule attitude que permette à l'autre d'enregistrer du nouveau, de grandir et de développer sa position (Identité). Cette attention constructive pour l'autre est l'expression d'une réelle humanité/affection, d'une spiritualité vécue.
3. **Ecouter est plus important:** L'écoute attentive, sans préparation continue de ma réponse, est la base d'un dialogue constructif. En cas de communication difficile, il vaut la peine que je répète en mes termes ce qu'à dit l'autre. Celui-ci confirme ou corrige avant que je réponde.
4. **Rencontre = chance:** Chaque rencontre, chaque discussion est un potentiel de croissance et maturation. Au lieu d'avoir peur, nous nous demandons: 'Quelles nouvelles connaissances cette rencontre/ce débat va-t-elle m'apporter?'
5. **Objectif: 'penser juste':** Dialogue et débat sont des moyens de parvenir ensemble à une pensée plus juste.
6. **Objectif: 'base commune pour l'action collective':** La communication vise ici l'élaboration d'une base commune – cognitive (savoir), normative (éthique), affective (confiance) - pour l'action commune.

¹⁰ Communications écrites de Robert Dreyfus, Pia Gyger, Dieter Halbach, Willi Maurer, Peter Neuhaus. Littérature: Démocratie&Spiritualité, déc. 1998 : Ethique du débat, cahier no 1 ; Glassmann Bernard, 1997 : Anweisungen für den Koch, Lebensentwurf eines Zen-Meisters, Hoffmann und Campe, Hamburg.

7. **Le nouveau naît du désaccord:** L'intégration de points de vue différents réussit généralement dans une nouvelle synthèse, le nouveau (principe de réunification). Ceci requiert d'abord de l'aplomb – ne pas cacher le désaccord au nom de l'harmonie – puis de la flexibilité/ouverture, afin que le neuf puisse jaillir (faculté de lâcher sa position). Ne pas s'agripper à ses pensées, mais viser la pensée plus juste! Ce sont les meilleures manières de penser qui comptent!
8. **Il n'y a pas de décision juste:** Dans l'action, nous ne savons qu'à posteriori si une décision était *juste*, et encore. Nous nous efforçons de décider avec le meilleur de notre conscience et savoir, l'acharnement n'est toutefois pas à sa place (personne n'a *absolument* raison).
9. **Ecriture et paroles attentives:** La bonne communication commence par l'effort d'être clair, audible ou lisible dans sa communication.

Dynamique 5 énonce ensuite sa vision du cadre à donner aux groupes et du processus de fonctionnement

Fonctionnement du groupe

1. **Dimension efficace:** Il vaut la peine de créer de petits groupes/commissions thématiques. Dans le sens d'une direction décentralisée et dans une mesure raisonnable ces groupes recevront la compétence de décider. Ils pourront aussi servir à préparer les décisions d'organes plus grands.
2. **Principe du 'consensus –1':** Dans des groupes de 5-10 personnes les décisions se prennent au consensus. Cela signifie que tout le monde n'a pas besoin d'être du même avis, mais que chacun/e peut accepter la décision (Degrés: réserves faibles, fortes, veto). Si un membre introduit son veto, il explique sa signification et sa portée. Si aucun autre membre du groupe n'introduit alors son veto, la décision est prise au 'consensus –1'. Celles et ceux qui déposent leur veto s'engagent à participer à l'élaboration d'une décision meilleure.
3. **Transparence, information:** La direction d'une séance s'efforce d'informer tous les participants de manière uniforme et à temps, au plus tard oralement pour un thème spécifique.
4. **Modération, direction et pouvoir:** Une modération qualifiée aide beaucoup à l'efficacité du groupe. Si tous les membres sont qualifiés, prévoir une rotation de la fonction. Des fonctions dirigeantes et leurs devoirs sont attribués clairement, afin qu'elles puissent aussi être retirées. La question du pouvoir dans le groupe doit être discutée de temps à autre.

B. Une perception assez similaire est celle du "Modèle de prise de décision en consensus modifié", encore appelé "**Consultation**". Il est proposé par un cabinet de conseil canadien¹¹.

Ce processus consultatif espère créer une situation dans laquelle les différents participants tâchent de dépasser leurs points de vue respectifs, afin de fonctionner comme membres d'un seul organisme, avec ses propres intérêts et buts. Dans une telle atmosphère, caractérisée par la franchise et la courtoisie, les idées n'appartiennent pas à l'individu à qui elles viennent pendant la discussion mais au groupe dans son ensemble, pour prendre, rejeter, ou réviser suivant ce qui semble le mieux servir le but poursuivi. La consultation réussit dans la mesure où tous les participants soutiennent les décisions qui ont émergé, indépendamment des points de vue individuels avec lesquels ils sont entrés dans la discussion.

Les **principes** de la "consultation"

Cette méthode fonctionne sur base des principes suivants :

- Il règne un esprit d'unité : les membres se respectent et ont des objectifs compatibles
- Les membres représentent la communauté entière, pas simplement leur intérêt particulier
- On s'attend à ce que chaque membre exprime son avis librement et franchement, et avec modération.
- Les membres pratiquent le détachement : leurs avis, une fois exprimés, deviennent la propriété du groupe
- Les membres n'offensent personne et ne prennent pas offense de personne
- L'expression d'une diversité d'avis est encouragée : la friction des avis différents illumine la vérité
- Tous les membres soutiennent les décisions du groupe, qui peuvent être changées si nécessaires.

Procédure de consultation

- Les membres reçoivent en temps utiles la communication des réunions
- Avant chaque réunion, le président et le secrétaire préparent et distribuent un ordre du jour et l'information nécessaire aux membres : n'importe quel membre peut inscrire une question à l'ordre du jour
- Au début de chaque réunion, les membres revoient (et au besoin révisent) et adoptent l'ordre du jour, et déterminent l'ordre des points à discuter
- Le procédé suivant peut être utilisé quand un sujet est discuté : définissez le point de l'ordre du jour, clarifiez les faits concernant cette matière, clarifiez les principes liés ce point, prenez les avis de tous les membres sur l'article, récapitulez les contributions des membres et prenez une décision
- La présidence facilite la consultation sur chaque article, s'assure que tous les avis sont entendus, et récapitule les contributions des membres quand cela est demandé. Les fonctions de la présidence peuvent être assumées par d'autres membres si nécessaires
- Le secrétaire gère le flux d'information, enregistre les points principaux de la consultation et prépare et distribue le compte rendu pour qu'il soit revu et approuvé lors de la prochaine réunion
- Si les membres ne tombent pas d'accord, on procède à un vote, et la volonté de la majorité fait loi. Une abstention est considérée comme une voix négative

¹¹ Tamas Consultants Inc. <http://www.tamas.com>

C. Autre exemple encore : le processus de communication de Rosenberg (ou Communication Non Violente, CNV)

Psychologue clinicien et docteur en psychologie, collaborateur de Carl Rogers, Marshall Rosenberg a mis au point un outil puissant au service de la médiation et de la résolution des conflits. Ce processus vérifie qu'améliorer la qualité de la relation entre deux interlocuteurs augmente les chances que les besoins de chacun soient satisfaits.

Rosenberg fait prendre conscience qu'un mode relationnel différent et néanmoins efficace est possible. Son processus est articulé autour de principes de langage précis et simples. Son modèle intègre le réflexe empathique (tant pour soi-même que pour autrui) et accroît le sens de la responsabilité personnelle dans les cas de tension et de conflit. Cet art du dialogue dépend autant de l'intention de l'utilisateur que de son habileté à s'en servir de façon complète et précise.

Le processus amène plus de clarté dans la poursuite de la satisfaction des besoins de chacun, en suscitant la coopération plutôt que la compétition. Il crée au sein des groupes un climat de confiance et de solidarité. Il induit des comportements plus responsables. Il favorise l'obtention des résultats souhaités par chaque acteur et que personne ne regrettera par la suite. Il aboutit à des accords entre les parties qui ne risquent pas d'être dénoncés plus tard.

La Médiation dans le Processus de Communication Rosenberg

Dans le Processus de la Communication Rosenberg, le rôle du médiateur est de chercher, pour les groupes ou individus qui sont en désaccord, la clarté par rapport aux stratégies à mettre en œuvre pour satisfaire les besoins des deux parties. Le but de la médiation est de créer un climat de confiance. Le médiateur donne aux deux parties des opportunités de se rendre compte qu'empathie n'est synonyme ni de soumission ni de domination. Les parties deviennent conscientes du fait que même si un conflit peut être engendré par les mesures prises pour combler un besoin, le besoin lui-même n'est jamais à mettre en question.

Le résultat de la médiation consiste en une décision de mettre en œuvre d'une ou plusieurs stratégies pour satisfaire les besoins prioritaires des deux parties. Un avantage supplémentaire du processus est que les parties aboutissent à une compréhension bienveillante du point de vue de l'autre et vraisemblablement une relation de collaboration.

D. Poursuivons la description de la méthode "Equivalence" déjà citée supra dans le chapitre I.

Dans le système d'équivalence, au lieu d'avoir recours à des arguments, nous utilisons des outils complètement différents : les "fondements". Ceux-ci expriment nos besoins, sentiments, valeurs ou objectifs, et ils expliquent pourquoi nous avons tel ou tel point de vue. Dans la relation d'Equivalence, nous nous mettons aussi à l'écoute des fondements de l'autre, pour essayer de comprendre sur quoi se base sa propre position. Dans cette logique, deux personnes ou deux Etats peuvent avoir des points de vue différents, voire contradictoires, sans qu'il soit nécessaire d'affirmer que l'un a tort et l'autre raison. Il est possible de respecter les deux points de vue, et les parties en présence peuvent construire ensemble un processus menant à de réelles solutions, parce qu'elles se baseront sur les fondements de chacun."

E. Une autre approche encore est celle inspirée de la philosophie du mouvement "Quaker". Elle est une démarche enracinée dans des fondements de type spirituel.

Nous avons, ci-après, un rapport du déroulement d'une réunion animée de cette manière. Ce rapport nous décrit les principes sur lesquels cette approche se fonde ainsi que ses modalités d'application

"Reconnaissant que les discussions sur des enjeux éthiques peuvent faire émerger des sentiments forts et confronter les présupposés, nous avons décidé d'adopter une approche qui permettrait aux participants de reconnaître les valeurs qui sont partagées et de comprendre les divergences d'opinion. Nous avons tiré parti de notre expérience avec un réseau de groupe britanniques Quaker dans le "Projet de témoignage vivant" (Michaelis, 2003). Ce projet cherche à établir un sens de la communauté et d'action de groupe lors des réunions locales de quaker de manière à encourager un type de vie "développement durable". Dans les rassemblements du réseau, nous avons l'habitude d'employer des techniques Quaker bien établies pour s'assurer que les voix sont écoutées, et pour permettre aux participants d'exprimer leurs sentiments et avis dans un environnement sécurisant. Les Quakers appuient sur les valeurs partagées de paix, de vérité, de justice, d'intégrité et de simplicité, sur une pratique spirituelle commune, et sur une approche de la religion enracinée dans une expérience personnelle et collective. Ils n'ont pas un ensemble établi et partagé de croyance ni une foi, et montrent plutôt un engagement croissant envers le pluralisme dans leur approche de la théologie (Dandelion, 1996). En même temps, les Quakers prennent des décisions collectives et développent des rapports collectifs via un processus qui cherche l'unité dans la pluralité. Par la "Méthode Quaker des affaires", les réunions de quaker visent à trouver le sens de la réunion (Loring, 1999). Ce n'est pas un processus de décision à la majorité ou basé sur le consensus. Les Quakers se réfèrent traditionnellement à cette méthode comme un processus visant à chercher la volonté de Dieu - bien que beaucoup soient maintenant inconfortables avec l'idée d'un dieu personnel et une minorité significative se décrirait comme athées. Peut-être le point essentiel ici est que les participants aux réunions d'affaires Quaker (comme lors des réunions Quaker pour le culte) sont invités à parler seulement "à partir" du silence, de se retenir de débattre, de questionner continuellement l'origine de leurs pensées : viennent-elles de l'égoïsme ou du désir de se défendre, ou sont-elles vraiment au service de la réunion (BYM, 1995).

Au cœur de la Méthode Quaker des affaires est la discipline de l'écoute silencieuse : s'écouter l'un l'autre, écouter nos propres pensées et sentiments, écouter "Dieu", "la Lumière", "l'au-delà". Idéalement, elle incorpore un processus de vider l'ego, d'être ouvert à quoi que ce soit que nous pourrions entendre. Le vide a été identifié par Peck (1987) comme la clef pour aller au delà du chaos des opinions et positions contradictoires pour développer de vraies communautés. Torbert et al. (2001) voient l'observation silencieuse comme la clef pour apprendre des positions existantes et pour se déplacer au delà. Mais ces disciplines ne sont pas beaucoup pratiquées dans des dialogues entre parties prenantes. "

Chapitre VI : un exemple d'agenda pour accompagnement d'un groupe de dialogue

*Concrètement, comment pourrait se dérouler un groupe de dialogue "assisté"
A titre d'exemple, voici la proposition du Cabinet Arthémise, spécialisé en "Analyse systémique"*

"Nous vous proposons dans un premier temps de définir une trame d'animation pour les 2 jours, en fonction du thème choisi et des participants.

Celle-ci pourrait se décomposer de la manière suivante :

1^{ère} étape : 1/2 journée

- définition des normes de fonctionnement du groupe
- présentation des objectifs et des motivations individuels
- identification des compétences de chacun pour participer au projet
- identification des valeurs, croyances, préjugés et critères

2^{ème} étape : 1 journée

- réflexion sur la vision individuelle et alignement collectif
- présentation et échanges sur les actions déjà réalisées
- analyse des forces / faiblesses des solutions mises en œuvre
- identification et analyse des obstacles rencontrés (méthodologiques, organisationnels, comportementaux)
- travail sur des cas pratiques
- définition de règles méthodologiques et comportementales à mettre en œuvre lors des réunions

3^{ème} étape : 1/2 journée

- définir un plan d'action (nommer un responsable, préciser l'objectif, déterminer des échéances, choisir des indicateurs de résultats, identifier les moyens à mettre en œuvre, déterminer le programme d'actions)
- poser les bases de la charte de fonctionnement des réunions

La méthodologie et le contenu pourront être modulés et adaptés en fonction de la durée, de la fréquence et de la récurrence des réunions : ce point sera développé dans la charte, de manière à fournir une approche spécifique selon les cas."