



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Chaire UNESCO d'étude
des fondements philosophiques
de la justice et de la société
démocratique



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Chaire UNESCO
*Pratiques de la philosophie avec les enfants :
une base éducative pour le dialogue interculturel
et la transformation sociale*



UNIVERSITÉ DE NANTES

Centre International PhiloJeunes

Fiche 16

Sortir du conflit par la négociation

Auteurs : Michel Tozzi (texte principal),
Jean-Charles Pettier (situations problèmes)

Mars 2018

Fiche 16 : Sortir du conflit par la négociation

Fiche pour les enseignants-es et les éducateurs-rices

Un conflit provient généralement de la confrontation d'intérêts différents, le plus souvent divergents : par exemple Pierre veut passer ses vacances à la mer, et Marie sa femme à la montagne : d'où la dispute dans le couple. Les intérêts divergents peuvent être économiques (un chef d'une entreprise en difficulté ne veut pas l'augmentation de salaire que ses employés revendiquent depuis longtemps) ; géopolitiques (israéliens et palestiniens veulent tous deux le même territoire). Quelles sont dans ces cas là ou les solutions possibles ? Le divorce, une grève, la guerre ?

On peut (provisoirement ?) arrêter un conflit par un rapport de force (ex : par une bagarre entre adolescents, une guerre entre pays, une vague de licenciements...). On peut aussi en sortir par une négociation. Quelle différence ? Peu dans le résultat, si la négociation ne fait que refléter le rapport de force du moment. Mais la spécificité d'une négociation est qu'elle acte, si elle est conclue, l'accord des deux parties, oralement ou le plus souvent par un texte qui formalise et garantit juridiquement cet accord (un traité de paix, un accord patron/salariés dans une entreprise...). C'est cet accord qui arrête, ne serait-ce que provisoirement, le conflit. Mais qu'est-ce qu'un bon accord ? Non pas la capitulation des prétentions de l'un, et la victoire totale de l'autre, le texte ne faisant que prendre acte du rapport vainqueurs/vaincus. Un bon accord est celui dans lequel chacun a obtenu quelque chose, même s'il n'a pas obtenu tout ce qu'il désirait. Où aucun n'a l'impression qu'il a été dupé, ne se sent humilié. Où chacun peut sortir du conflit la tête haute. Cela s'appelle un compromis. Dans un compromis, chacun a cédé quelque chose, mais chacun a obtenu quelque chose. On pourra trouver que ce compromis est une compromission, parce que l'on n'a pas tout obtenu. Ou une victoire, parce que l'on a gagné quelque chose, même si ce n'était pas tout ce que l'on demandait. L'appréciation est toujours délicate, parce que l'on peut voir le verre soit à moitié vide, soit à moitié plein... C'est dans l'évaluation des pertes et profits que se forge le jugement.

Un jugement construit aussi en fonction des modalités de la négociation et du compromis : quel était l'étendue du mandat des négociateurs ? Quelles étaient leurs marges de manœuvre ? Pour que le résultat d'une négociation, le compromis, soit accepté par les parties prenantes, il faut qu'il soit compris par les différentes parties. En général, une négociation comprend plusieurs phases qui permettront à chaque partie d'être informée, et d'ainsi pouvoir progresser pas à pas vers l'acceptation du compromis final...

Les meilleurs accords viennent de négociations quand le conflit couve, mais avant qu'il ne s'envenime, à un moment où l'on peut encore se parler... Ce sont des négociations préventives, et c'est le compromis qui calme alors les esprits. On peut éviter les dégâts des conflits, de façon préventive ou curative, en développant la demande et l'art de la négociation.

Si la négociation est une voie pour prévenir ou réguler la violence des conflits, comment donc montrer l'intérêt de négocier pour soi et pour les groupes, et comment donner des clefs pour réussir une négociation ?

Comment montrer aux jeunes l'intérêt d'une médiation, quand leur idée spontanée est qu'« il faut résoudre ses problèmes tout seul », car « c'est mon problème » ? Quand ils ne font pas confiance aux adultes ou se méfient des institutions qui les encadrent ? Quand ils ne croient qu'au rapport de force : « Si je ne suis pas assuré de l'emporter, je fais appel à mes frères, mes copains, mon clan, pour résoudre la question par la violence ! ». S'ils pensent que ne pas avoir tout obtenu dans une négociation, c'est avoir tout perdu ?

On part ici de trois exemples comme support de réflexion. On demande aux élèves des propositions de négociation, et d'évaluer l'intérêt des solutions pour les différentes parties en conflit... Il s'agit de montrer l'intérêt de négocier pour prévenir ou réguler la violence et, plus largement, de comprendre plus abstraitement, par ces exemples accessibles et concrets, ce qui se joue lorsque des groupes humains, des sociétés, décident de négocier et d'adopter des compromis.

Une idée difficile à accepter si la culture du pays valorise historiquement, comme en France, l'idée que le changement procède de rapports de force, est révolutionnaire....

Enfin, on pourra se demander s'il y a du non négociable ? A minima, il y aura l'interdit de ce qui empêche la négociation : l'interdit de la violence. A l'échelle d'une société démocratique, on mettra dans le non négociable ce qui touche à la possibilité qu'a un individu de se construire comme un être capable d'entrer en négociation : le respect des principes des droits de l'homme et de l'enfant, par exemple (même si, en réalité, ces principes sont aussi construits dans le débat et l'échange...).

Fiche pour les jeunes

Tu as déjà entendu parler de négociation ? Entre qui et qui ? Dans quel but ? Quel était le conflit ? Ses enjeux ? Pourquoi dans ce cas négocier ?

Exemple 1 (Conflit interpersonnel)

Un couple discute pour savoir où aller pendant leurs 15 jours de vacances. Lui tient absolument à aller à la montagne pour faire des randonnées, et elle à la mer pour se bronzer. Le ton monte et c'est le conflit.

Quelles sont les mauvaises solutions à leur conflit ?

(Ex : - Aucun ne veut céder, ils prendront les vacances chacun de son côté en râlant.

- L'un cède finalement pour ne pas envenimer les choses : avec quelles conséquences possibles pour le couple ?

- Ils divorcent, car ils n'ont décidément pas les mêmes goûts dans la vie.

- Le mari bat sa femme pour qu'elle se rallie à son point de vue).

Avez-vous de bonnes solutions qui seraient le résultat d'une négociation réussie ?

(Ex : - Ils iront ensemble une semaine à la mer et une semaine à la montagne cet été.

- Ils iront une semaine à la mer cet été et une semaine à la montagne cet hiver

- Ils iront cette année à la mer et l'an prochain à la montagne).

Dans ce(s) dernier(s) cas, qu'est-ce que chacun gagne et perd ? Est-ce un jeu plutôt gagnant-gagnant ou perdant-perdant ?

(Chacun gagne et perd une semaine dans le lieu qu'il désirait, mais chacun a gagné à ce que la vie commune continue).

Que penses-tu de la solution suivante :

- Ils iront dans l'un des deux endroits, mais en y pratiquant des activités qui plaisent beaucoup au protagoniste dont le choix n'a pas été retenu (aller à la mer mais faire des randonnées en campagne ; aller à la mer, mais dans un hôtel avec piscine, etc.)

Exemple 2 (Conflit en famille)

A Noël, les parents, qui ne peuvent pas trop dépenser, décident d'offrir un ordinateur commun à Romain, 15 ans, et Elodie, 13 ans. Très vite, leurs deux enfants se disputent, car ils veulent utiliser l'ordinateur en même temps. Le conflit est vif entre le frère et la sœur.

Si tu étais à la place des parents, comment résoudrais-tu le conflit ?

(Ex : Les parents décident :

- L'ordinateur, objet du conflit, est confisqué.

- L'un pourra utiliser l'ordinateur les jours pairs, l'autre les jours impairs).

- D'établir une liste permettant de répartir des temps d'utilisation prioritaires (utilité de l'emploi pour des travaux scolaires, des recherches), et progressivité ensuite de l'emploi pour des activités distractives (pour qu'à 15 ans Elodie ait autant de temps d'emploi qu'en a Romain à cet âge-là).

Les parents proposent que les deux enfants se mettent d'accord entre eux, sinon l'ordinateur sera confisqué. Dans ce dernier cas, où les enfants doivent négocier entre eux et arriver à une solution commune, propose une ou plusieurs solutions qui pourraient les mettre d'accord.

Quel est l'avantage de la négociation pour les enfants, par rapport à une décision imposée par les parents ? Pourquoi c'est à la fois difficile et nécessaire que les enfants se mettent d'accord ?

Exemple 3 (Conflit collectif)

Soit un patron et ses ouvriers. Les employés de l'entreprise veulent une augmentation de salaire, et le chef d'entreprise refuse. Un conflit se déclare.

Quel est l'intérêt des salariés, pourquoi revendiquent-ils ? (Stagnation ou baisse de leur pouvoir d'achat, désir de gagner davantage d'argent...) Quel est l'intérêt du chef d'entreprise, pourquoi repousse-t-il la revendication ? (Trop de concurrence, trop de charges à payer, pas assez de profit pour investir...).

A ton avis, quelles sont les différents moyens pour régler le conflit ?

- 1) La voie du rapport de force. Vu du côté des ouvriers : la grève ; le blocage de l'entrée de l'entreprise ; la séquestration du patron... ; vu du côté du patron : la menace de licenciement ; le licenciement du ou des meneurs ; l'appel aux forces de l'ordre... A noter que certains moyens sont légaux (grève, appel aux forces de l'ordre si séquestration...), d'autres non (séquestration, licenciement d'un délégué syndical...).
- 2) La voie de la négociation. Les ouvriers se mettent en grève, paralysant l'entreprise. Une réunion a lieu. Le syndicat demande une augmentation de 75, le patron propose 25. On se met d'accord sur 50. Le conflit s'arrête à la date de signature de l'accord.

Qu'est-ce que les salariés ont gagné, qu'est-ce qu'ils n'ont pas obtenu ? (Ils voulaient 75, ils n'ont que 50, mais ils ont 50). Qu'est-ce que le patron a perdu, qu'est-ce qu'il a évité ? (Il ne voulait rien donner, il cède 50, mais son usine refonctionne).

Que penses-tu de ce qui s'est passé ? Que penses-tu de ceux qui disent : on n'a eu que 50 d'augmentation, et de l'autre celui qui dit j'ai lâché, j'ai perdu 50. Et de ceux qui disent : c'est une victoire d'avoir eu 50 de plus ; et de l'autre qui dit : ouf, ça repart, et je n'ai lâché que 50... Qui est gagnant, qui est perdant selon toi ? S'agit-il d'un accord perdant-perdant ou gagnant-gagnant ? Est-ce un bon ou un mauvais compromis et pour qui ?

A quoi ça peut servir une négociation ?

Par rapport à ces trois exemples :

- Compare-les : qu'ont-ils de différent ? Qu'ont-ils de commun ?
- Explique pourquoi une négociation c'est difficile.

Et pourquoi cependant c'est utile, voire nécessaire ?

Au-delà de ces trois exemples :

En quoi une négociation est un moyen de sortir d'un conflit sans violence ?

Qu'est-ce qui pourrait être objet de négociation : avec tes frères et sœurs ? Tes parents ? Tes copains ?

As-tu participé à des négociations en classe (Conseil de classe, règles de vie de classe...). Qu'est-ce qui peut à ton avis être négocié ou non par les élèves avec le maître ? Par le maître avec les élèves ?

Par les enfants avec leurs parents ? Par les parents avec leurs enfants ?

Prends par exemple l'exemple des sorties avec des copains : sur quoi pourrait porter la négociation ? (Quels copains, pour quoi faire, où, jusqu'à quelle heure... ?)

Si tu étais parent, quelles seraient tes exigences dans la négociation ?

Quels sont dans ce cas l'intérêt des parents (Veiller à la sécurité de leurs enfants) et celui des enfants (Sortir avec qui je veux quand je veux où je veux) ? Sont-ils contradictoires ? Peuvent-ils entraîner des conflits ? Comment les dépasser ?

Te semble-t-il qu'il y a des choses qui, pour des parents qui veulent éduquer leurs enfants, ne doivent absolument pas être négociables ? Lesquelles, selon toi ? Cela signifie-t-il qu'ils ne doivent pas les expliquer ?

Est-ce la même chose, pour toi, dans une société : qu'est-ce qui dans notre société ne doit pas être négociable ? Pourquoi ?

CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Correction et la mise en forme, Claudine Bédard et Catherine Audrain.

Validation du matériel, les élèves, leurs enseignantes et enseignants des établissements scolaires membres de PhiloJeunes au Québec et en France.

Mention légale

Édition maison

Droits réservés - Centre International PhiloJeunes. NEQ – 1171679906.

Toute reproduction, en totalité ou en partie, est sous autorisation seulement et devra faire mention des auteurs et référer le Centre International PhiloJeunes. Toute copie ou reproduction des logos est strictement interdite.

Notes

Ce document est en processus de validation, toutes personnes intéressées à se joindre au projet PhiloJeunes sont priées de contacter Catherine Audrain :

catherine.audrain@philojeunes.org

www.philojeunes.org

Une formation PhiloJeunes est requise pour participer aux projets.