

La négociation : un moment de la formation.

Le terme de "négociation" est à la mode. Dès qu'apparaît un "problème", il y aurait nécessité de "négocier". L'auteur de cet article invite à clarifier cette notion "passe-partout".

Pour aider les enseignants par exemple, les formateurs en général, à vivre ces situations de conciliation parfois difficiles, il reste à s'entendre sur le **statut** de la négociation, de ce type particulier de négociation qu'on peut qualifier de "pédagogique". Non pas immédiatement passer au comment négocier, mais identifier les situations de négociation, puis en tenant compte des contraintes institutionnelles, avoir des objectifs sur l'issue de la négociation, dans une attitude d'évaluation Formative.

D'abord identifier les situations de négociation.

-La **négociation suppose un conflit**, ce qui n'est pas le cas du dialogue. Il s'agit d'une opposition entre deux camps, ayant des **enjeux** contradictoires : quand "le coût subjectif du conflit devient supérieur au coût subjectif de l'arrêt du conflit" (1), les protagonistes en viennent à envisager une rencontre pour trouver **un compromis**. Donc première idée force : **la négociation gère un conflit**, mais ce conflit peut être **entre deux parties ou être interne au sujet, il peut aussi être latent, implicite, non déclaré ou déclaré, explicite**.

-La négociation participe alors de la résolution d'un conflit, *elle ne sert pas à installer un conflit*. L'enseignant doit d'abord s'assurer qu'il y a conflit, que l'intérêt de l'élève est ponctuellement contradictoire au sien, qu'il y a rupture du contrat en cours. **La négociation n'est pas la concertation** : "Négociation : recherche

pratique, nécessairement conflictuelle (parce qu'elle reconnaît des intérêts différents chez les partenaires), et inscrite dans la durée, d'une économie optimale des divergences et des convergences, à propos d'un enjeu. La concertation est alors, parce qu'elle vise à faire l'économie du conflit, un faux-semblant de négociation" (2).

La situation de conflit est une situation ordinaire dans l'enseignement obligatoire, le but n'est pas de le faire cesser mais de le résoudre. Touzard distingue trois modes de résolution des conflits : "la négociation, la médiation et l'arbitrage" (3) :

Il semble qu'un enseignant (et un formateur plus généralement) ait à tenir ces trois rôles à des moments différents de la formation. Il n'est pas question que la négociation élimine l'arbitrage, il est des situations où l'enseignant est de fait l'arbitre, il doit décider. Ce sont des rôles utilisables par le formateur, qui **permettent au formateur d'assumer la posture du Conciliateur.**

Articuler la négociation avec les contraintes institutionnelles :

Pour pouvoir jouer le rôle de négociateur, il semble que les enseignants doivent avoir conscience des limites qu'impose leur position de formateur dans une institution particulière

La première limite est que le poste d'enseignant (la position dans l'Institution) rend impossible la position de médiateur puisque l'enseignant n'est jamais **réellement externe et neutre : il est un des partenaires en conflit.** Bien que cette idée "d'enseignant-médiateur" soit en vogue aujourd'hui, on peut se demander si ce n'est pas un abus de langage. En effet, serait-il un "intermédiaire", installateur des conditions de communication ? Si tel était le cas, il ne ferait que le relais entre l'élève et le savoir, l'élève étant en conflit avec le savoir, ou à propos d'un savoir, en conflit avec lui-même (le seul conflit cognitif), l'enseignant externe au conflit ne pourrait ni être pris à partie, ni en être affecté, ce qui peut être effectivement le cas d'un animateur seul avec un "élève", mais dans une classe ? L'enseignant n'est pas, comme le médiateur, "hors du champ émotionnel créé par le conflit" (4). On peut alors se demander si cet enseignant dit médiateur n'est pas un simple rhabillage de l'enseignant comme canal de transmission des savoirs, réduit à un rôle de maillon connecteur entre l'élève et le savoir

et simple transparent, exécutant du texte didactique écrit sans lui. Car si on pense à la notion de *médiation sémiotique* (5), c'est à dire à l'utilisation par le sujet de différents systèmes de signes pour construire ses représentations de ce qu'il lui faut faire, ce n'est pas l'enseignant qui est le médiateur mais ce sont les codes utilisés pour donner du sens aux actions qui sont les médiateurs du sujet en conflit avec la situation dans laquelle et pour laquelle il utilise ces signes.

Ou bien il faut, dans la formule "enseignant-médiateur", entendre celui qui va introduire, faire connaître ces systèmes sémiotiques de telles façons que l'autre (l'élève par exemple) s'en serve pour, en passant de l'un à l'autre de ces systèmes, construire ses stratégies de résolutions du problème proposé, exercer ses fonctions mentales en passant d'un registre symbolique à l'autre et abstraire, formaliser, attribuer du sens au savoir manipulé. Mais alors, cela semblerait vouloir dire que l'enseignant par exemple n'est responsable que de l'**introduction** de ces systèmes de signes avec lesquels l'élève se construira et qu'il suffirait d'améliorer le choix du matériel didactique pour que l'apprentissage fonctionne. N'est-ce pas confondre **les conditions de l'apprentissage** avec **l'ensemble des situations de communication** dans la formation ? Ce serait oublier que le travail du formateur ne s'arrête pas à l'installation des conditions de la formation de l'autre ; la formation est aussi un vécu.

Concevoir le poste de formateur implique bien plutôt la nécessité de prendre en considération l'ensemble des rôles sociaux actualisables dans l'espace et le temps de formation, et qui permettent d'apprendre. Dans une formation en groupe, il est **des conflits sociaux, des conflits de communication** et ce sont ces conflits d'intérêts, voire de projets, qui ont à voir avec les pratiques de négociation.. Occuper le poste de formateur, c'est être pris dans ce jeu conflictuel qu'on ne peut pas ne pas "gérer". L'enseignant, par exemple, est objet de conflits ou il est une des instances du conflit ; pour lui, être médiateur implique l'idée d'une posture, d'**un simulacre stratégique**. L'enseignant dispose, comme tout formateur, parmi d'autres rôles, de **ce rôle de médiateur**, dans un jeu dont le thème est la manipulation des conditions de communication dans la formation, où il peut **simuler** la neutralité. Jouer le médiateur, c'est se poser comme un intermédiaire *neutre* pour obtenir un compromis.

La seconde limite est que l'enseignant, *le formateur qui prend la pose du négociateur est toujours de ce fait institutionnalisé.*

Il parle en tant que "représentant officiel" et non en tant qu'individu, il développe ce qu'on peut appeler une "parole professionnelle" (l'inscription singulière dans une institution). Le compromis ne dépend pas de son pouvoir, il s'inscrit dans un cadre qui le rend possible. Il semble qu'il faille que cette nuance soit claire pour les élèves, par exemple. Un enseignant qui négocie la date d'un contrôle (la maintenir à la date qui était fixée ou la reculer) ne peut pas conduire la négociation de façon telle que les élèves puissent penser qu'ils le manoeuvrent, qu'ils le manipulent. C'est là que le rappel des principes de la situation institutionnelle, scolaire, est indispensable : l'enseignant devra faire savoir que ce n'est pas contre lui en tant qu'enseignant que les élèves argumentent pour décrocher un compromis mais que s'il argumente, lui, et n'accepte pas tout de suite, c'est parce qu'il est le garant du programme et donc du temps, qu'il est investi de la mission de faire réussir les élèves et que c'est, justement, au nom de cette mission qu'il peut négocier. Mais il ne s'agit que d'un rôle, d'un "jeu", à cause du poste même de formateur qui l'oblige à être à la fois une des parties en conflit et à simuler le rôle de l'élément extérieur qui doit favoriser la cessation de ce conflit.

Avoir des objectifs sur la négociation :

Dans la mesure où l'enseignant est l'organisateur de la situation de négociation, c'est bien qu'il en attend des effets, et qu'il veut par là influencer sur les comportements et les attitudes des élèves. Jouer le négociateur est de l'ordre stratégique et implique que l'enseignant soit conscient des objectifs qu'il poursuit. L'enseignant peut toujours, en principe, si la négociation n'aboutit pas, se mettre dans le rôle de l'arbitre, il est, de par sa mission institutionnelle, autorisé à changer de rôle sans que l'élève puisse avoir d'autre réponse que la rébellion ou le sabotage de la formation. On est là dans une situation particulière que les conflits internationaux ne comportent pas et que la formation d'adultes ne comporte que si le formateur est celui qui délivre en même temps une certification utile pour les stagiaires : le passage autorisé au rôle d'arbitre, sans l'avis du formé, est rendu possible par la concentration sur la personne du formateur du pouvoir sommatif de certification.

Il est donc nécessaire, dans la négociation, que le formateur se serve des objectifs généraux que l'institution lui assigne pour que le fait même de négocier ne soit

pas vécu comme une démission, une perte de pouvoir, ce qui saborderait les objectifs que le formateur a sur la négociation : objectifs de responsabilisation, de prise d'autonomie, de participation des "formés" au déroulement du dispositif. Inversement, ce n'est pas parce qu'il est "gentil et sympa" qu'il négocie, c'est parce que la situation le nécessite, **dans l'intérêt des deux parties en présence.**

Articuler la négociation avec la régulation :

Dans les situations de conflits, le formateur peut décider de jouer le rôle du régulateur, non pas en se croyant hors de la situation, neutralisé, mais en affichant la volonté d'être régulateur de l'autre, c'est-à-dire pour aider l'autre à **se** réguler : "Si je vous dis : "Est-ce que vous avez vraiment fait attention?" et que j'attends une réponse : d'abord vous allez me la donner, vous allez me dire "Oui". Ensuite vous allez me le prouver, argumenter, vous défendre et vous allez amplifier et à partir du moment où vous m'aurez donné la réponse, cette question qui était pour vous, vous me la renvoyez à travers cette réponse dérisoire ; je ne me leurre pas, je sais parfaitement qu'en me répondant de la sorte, vous obéissez à un rite dans lequel la parole est dévoyée : vous n'allez pas vous amuser à me dire la vérité, pourquoi iriez-vous me livrer cela ? En revanche, au moment où vous prenez votre respiration pour répondre, pour mettre en place toutes les défenses que nécessite cette agression, je vous arrête et vous dis : "Cette réponse, gardez-la avec la question, je n'en ai rien à faire, ce n'est pas mon problème. La réponse, elle est à vous, si vous jugez la question utile" (6)

C'est ce rôle qu'on peut appeler du "Régulateur externé", (non pas par synonymie avec "être externe" mais par analogie de construction à "être interné" dont "être externé" serait l'antonyme), ce rôle que prend celui qui, de lui-même, se veut agent, promoteur de la régulation de l'autre. La négociation devient alors un des principes organisateurs du dispositif d'évaluation formative.

Une négociation bien spécifique donc :

En formation, la négociation n'est pas un espace clos bouclé sur lui-même : elle est un moment de la formation ; ce qu'on en attend, c'est bien que **tous les partenaires comprennent que ce qu'ils concèdent est indispensable à la poursuite du projet comportant l'objectif à propos duquel il y a conflit : la négociation est connectée avec les objectifs de la formation, avec le projet dans lequel les partenaires sont engagés**. En fait, on ne négocie pas seulement pour que cesse le conflit mais **pour que se régulent** le programme du projet et le contrat sur ce programme qui ont provoqué le conflit. La négociation pédagogique est particulière parce qu'elle s'enracine dans le projet commun des acteurs.

Ce qui varie dans les trois rôles possibles du formateur-conciliateur, c'est la façon de les tenir : le négociateur fait argumenter sur les intérêts des deux parties mais il est le représentant de l'institution, l'arbitre tranche en se référant à des lois qui contraignent les deux parties, le Régulateur externé se désimplique de la situation comme s'il n'avait aucun pouvoir pour résoudre le conflit et renvoie à l'autre la question à résoudre

Parce qu'il est inclus dans la situation et le garant de la commande institutionnelle, ou même le détenteur du pouvoir de certification, le formateur ne peut prendre les deux postures du Conciliateur et du Régulateur que dans un rapport analogique (comme si) au réel. Mais ce réel existe-t-il en dehors des rôles et des attentes sur les rôles sociaux ? En ce sens il s'agit bien en formation d'user d'un jeu social et formel, un jeu sérieux, dont on attend des effets.

C'est bien pourquoi on peut poser l'hypothèse que **la négociation est une procédure de l'évaluation-régulation**, un élément stratégique du dispositif vécu, praxiste, qui permet de passer du compromis au projet..

*

Notes :

(1) TOUZARD, H. *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, PUF, 1977

(2) ARDOINO, J. & BERGER, G., lexique p. 219, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*, Paris, RIRELF, 1989

(3) "**La négociation** est une procédure de discussion qui s'établit entre les parties adverses, par le biais de représentants officiels, et dont le but est de parvenir à un accord acceptable pour tous. La négociation s'insère souvent dans un cadre plus ou moins codifié et normatif.

-**La médiation** : il s'agit d'une négociation entre parties adverses en présence d'une tierce partie, neutre, dont le rôle est de faciliter la recherche d'une solution au conflit. Le médiateur n'a aucun pouvoir pour imposer une solution aux protagonistes. Il n'est qu'un catalyseur. Souvent ce sont les parties en présence qui décident d'avoir recours à un médiateur parce que la négociation est dans l'impasse.

- **L'arbitrage** : les parties en conflit s'en remettent au jugement d'une tierce partie pour résoudre leur conflit. L'arbitre a alors tout pouvoir pour formuler une décision qui a force de loi et les parties doivent s'y soumettre. L'arbitre a donc un rôle décisionnel alors que le médiateur n'a qu'un rôle fonctionnel." (p. 88, voir note 1)

(4) VAN DER HOVE, D. "Conflit, médiation et observation, analyse théorique", *Revue de psychologie des sciences de l'éducation*, 7, 1972, p.279/308

(5) VIGOTSKY, L-S, *Pensée et langage*, Paris, Messidor, 1985

(6) Bonniol, J-J. "Les racines du consultant", dans *Définir la fonction consultant dans la fonction publique*, Actes de l'université d'été de Sophia Antipolis, CRDP de Nice, 1988, p.119/146

(7) Centre Interdisciplinaire de recherches en Sciences de l'Education (C.R.I.S.E.), Université de Provence, Aix-en-Provence.