

Le mandataire communal



Négociateur



Le mandataire communal

Négociateur

« (...) les gouvernements aux échelons appropriés, devraient : promouvoir l'instauration d'un dialogue entre les pouvoirs publics, à tous les échelons, et les secteurs privé et communautaire et d'autres représentants de la société civile, de manière à améliorer les activités de planification et d'exécution ».

(Agenda Habitat, IV GPA – art.180j)

Contexte

1. Concepts et idées

proces-
sus
socio-
politique
dyna-
mique

La négociation est une pratique universelle qui couvre tous les champs de l'expérience humaine. Cela ne signifie pas que toutes les négociations se ressemblent : la façon dont elles se déroulent dépend de l'environnement physique, du contexte culturel, de la nature des questions débattues et des personnes qui mènent les discussions.

Depuis longtemps associée à la diplomatie et aux relations de travail, la négociation est aujourd'hui reconnue comme un bon moyen de résoudre des malentendus et des différends d'origines très diverses : conflits organisationnels, questions relatives à l'indépendance des colonies, à la valeur des matières premières, aux pratiques propres à certaines collectivités. **La négociation est un processus sociopolitique dynamique qui réunit deux ou plusieurs parties ayant convenu de prendre ensemble des décisions dont elles sont disposées à assumer les conséquences, tout en sachant qu'elles n'en tireront pas nécessairement une égale satisfaction.**

La négociation, en tant que processus de prise de décision, présente des caractéristiques qui la distinguent du travail d'élaboration des lois ou des jugements. Elle comporte, par exemple, un aspect contradictoire sur le plan des motifs : les parties en présence ont à la fois des buts communs et des buts opposés. Si elles n'avaient que des buts conflictuels, il leur serait impossible

**situations
à somme
non nulle**

de négocier. Une fois que les parties ont accepté d'essayer de s'entendre, elles ont, à tout le moins, ce but en commun.

Alors qu'il est de l'intérêt des deux parties de s'entendre sur un partage raisonnable des choses qu'elles jugent importantes, il est généralement admis que chacune souhaite en obtenir le plus possible, ou n'en céder que le strict nécessaire. Les négociateurs doivent s'efforcer de trouver une solution qui ne suscite pas de ressentiment chez leurs interlocuteurs.

Les deux parties sortent gagnantes d'une négociation (chacune se trouve en meilleure posture que si elle n'avait pas négocié, même si elle n'a pas obtenu tout ce qu'elle espérait), sans quoi elles n'en viendraient pas à une entente. Elles veulent toutes deux que l'autre partie soit satisfaite des résultats, de sorte que les accords soient respectés. Les solutions qui profitent aux deux parties définissent ce que les experts appellent des **situations « à somme non nulle »**.

Ce phénomène vient de ce qu'il est impossible d'attacher une valeur déterminée aux avantages à diviser entre les deux parties. Ou bien on discute d'enjeux qui n'ont pas la même valeur pour les deux parties, ou bien la négociation fait jaillir de nouvelles possibilités.

Par exemple, chaque partie peut renoncer à des « biens » auxquels elle accorde peu d'importance en échange d'autres qui en ont davantage à ses yeux, ou sacrifier une part de ce à quoi elle tient pour conserver le reste. Les négociateurs sont à la recherche d'une solution qui donne satisfaction aux deux parties, qui procure à chacune un avantage résultant de la négociation.

2. Les complications

**valeur de
l'informa-
tion**

Tout cela paraît très ouvert et amical, mais, dans les faits, il y a certaines complications qui font de la négociation une joute intellectuelle aussi bien qu'une aventure. Ce que chaque partie s'efforce d'accomplir, c'est de **limiter la quantité d'informations qu'il lui faut divulguer pour obtenir des concessions de son interlocuteur**.

La gestion prudente de l'information permet aux négociateurs de varier la valeur des « biens » à se partager. Ce que nous entendons ici par « biens », c'est tout ce qu'une partie peut être disposée à troquer contre quelque chose que l'autre possède. Il peut s'agir de marchandises ou d'argent. Il peut s'agir d'un meilleur accès à l'information ou d'un pouvoir accru, sous une forme ou sous une autre. Ce peut être aussi la paix, la liberté de fonctionner de

manière plus indépendante, ou à peu près toute autre chose qui a de la valeur parce que quelqu'un la convoite.

3. Habileté naturelle ou art qui s'apprend...

Un art

Une grande part de la réussite du négociateur réside dans son habileté à créer des illusions à propos de ce à quoi il tient, et du prix qu'il y attache. Autrement, on pourrait dire que toute personne capable d'évaluer avec précision n'importe quel enjeu pourrait constituer un immense tableau matriciel d'options parfaitement équivalentes parmi lesquelles les représentants des parties en cause n'auraient qu'à choisir.

Mais ce n'est pas ainsi que les choses se passent. Ceux qui prennent la négociation au sérieux reconnaissent le pouvoir que confère à un négociateur la capacité de faire passer l'autre partie de sa position initiale à une autre que lui préfère. À cet égard, la négociation est, ou peut être, un art qui s'apprend.

Les orientations stratégiques

Une négociation s'inscrit dans une sorte de logique que l'on peut analyser à partir de quatre sous-processus :

1. La dimension distributive
2. La dimension intégrative
3. La dimension des attitudes
4. La dimension organisationnelle

Chacune de ces dimensions possède ses tactiques propres, son mode de communication opératoire. Elles témoignent également de la finalité désirée par le ou les acteurs en présence.

1. La dimension distributive

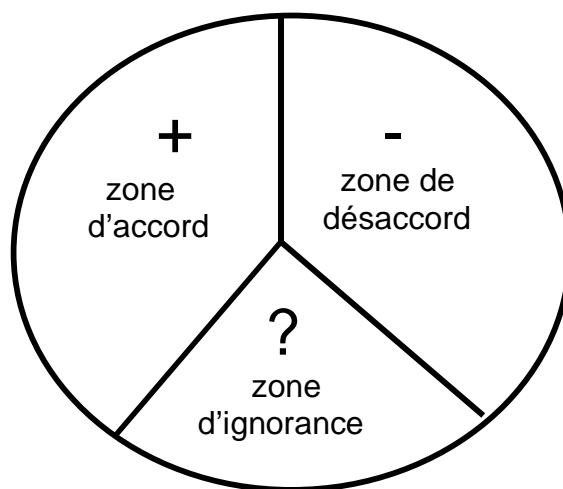
**vos
propres
limites**

Dans toute négociation, chaque partie se définit des points limites au delà desquels elle ne négociera plus et préférera rompre. La stratégie consistera donc à jouer sur les attitudes, les attentes et jugements de l'autre partie mais en fonction de ses propres buts.

2. La dimension intégrative

solution commune

A l'opposé de l'autre dimension, chaque partie recherchera dans le problème le lieu, la manière de dégager une solution acceptable pour toutes les parties en présence.
La stratégie consistera à faire appel aux méthodes de résolution de problèmes en veillant à créer un climat de confiance et un élargissement des zones connues des deux parties.



3. La dimension des attitudes

Combine les orientations des négociateurs et les attitudes relevant de l'émotionnel, les attitudes de vie et la capacité des acteurs à négocier sur le fond et non sur la forme :

	Je ne t'accepte pas tel que tu es	Je t'accepte tel que tu es
Je m'accepte tel que je suis	Je + Tu -	Je + Tu +
Je ne m'accepte pas tel que je suis	Je - Tu -	Je- Tu +

entre
affirma-
tion de
soi et
coopéra-
tion

Les attitudes émotionnelles également appelées attitudes de vie déterminent les positions des acteurs.

- La position : **Je + Tu -** est une attitude de mépris, la stratégie consistera à tenter d'écraser l'autre.
- La position : **Je - Tu -** est une attitude relevant d'une forme de désespoir, de contradiction fondamentale, il n'y aura aucune finalité atteinte à l'issue de la négociation.
- La position : **Je - Tu +** est une attitude de dévalorisation de soi, elle vise parfois à éviter le conflit, à se déresponsabiliser de l'issue potentielle.
- La position : **Je + Tu +** définit un respect mutuel, une résolution du problème peut intervenir, la négociation s'opérera sur le fond et non sur la forme.

En conséquence, les acteurs doivent réguler leurs attitudes en fonction de deux axes :

- Leur capacité à s'affirmer
- Leur capacité à coopérer

4. La dimension organisationnelle

entre
flexibilité
et
contrain-
tes

Un négociateur doit se situer parfois par rapport à deux attentes contradictoires : l'une pousse le négociateur à la flexibilité et à l'écoute de l'autre partie voire même à la compréhension, l'autre lui rappelle les contraintes politiques, matérielles stratégiques de son groupe d'appartenance .

Comment reconnaître les stratégies ?

1. Evitement

le conflit
réappa-
raît

Le retrait, le déni, la suppression, prendre la chose à la légère, ne pas faire face à la réalité du conflit, s'en aller, quitter un emploi, faire des blagues, «*cessons de discuter*», «*nous sommes tous dans le même bateau*», «*je n'ai pas le temps d'en parler*», «*amusons-nous au lieu de nous battre*».

Conséquences : le conflit réapparaîtra probablement sous une

autre forme, peut-être plus violemment; il serait surprenant qu'il disparaisse par la simple force de la volonté.

2. Désamorçage

**conflit
non
résolu**

« *Nous reviendrons à ça plus tard* »; demander un petit délai; demander à quelqu'un d'aller chercher plus d'informations, plus d'opinions d'experts, plus de café...

Conséquences: vous pouvez obtenir quelques accords mineurs, mais les véritables problèmes resteront irrésolus; au mieux vous pouvez ainsi calmer les plus colériques ou amener ceux qui tiennent des positions trop rigides à reconsidérer celles-ci; au pire, cela revient à adopter une forme de retrait .

3. Affrontement¹

**stratégie
la plus
profitable**

Gagnant-perdant : « *Je suis ton patron et il en est ainsi* »; manipuler le vote; intimider; ne pas confondre avec les compétitions athlétiques ou les parties de poker; imposer les règles du jeu; se cacher derrière les réglementations et les politiques pour renforcer sa position.

Conséquences: toute forme de créativité dans la résolution du problème est bloquée; il y a de l'amertume et du ressentiment chez les perdants qui n'attendent que le moment propice pour se venger.

Perdant-perdant : S'entendre pour un partage que personne ne veut mais s'assurer ainsi que personne n'obtient plus que l'autre; faire n'importe quoi pour empêcher l'autre de gagner; « *si tu ne me laisses pas jouer au centre, je ne joue pas.* »

Conséquences: s'entendre sur des solutions de compromis peut devenir une habitude, ce qui fait que les parties ne négocient jamais leurs différences; les deux parties obtiennent moins que ce qu'ils auraient pu avoir si elles avaient travaillé ensemble.

Gagnant-gagnant : les négociateurs reconnaissent que le conflit est le symptôme d'un problème qu'il faut résoudre et non pas le combat qu'il faut gagner, et qu'il n'est pas nécessaire que quelqu'un perde absolument. Une négociation ouverte est possible si l'objectif est de résoudre un problème et non pas de déterminer qui a raison.

¹ in Les bases de la communication humaine éd. Myers

On consacre son temps à définir les différences aussi bien explicites que cachées, à imaginer des solutions de rechange qui satisferont des intérêts communs.

Les gens sont à la recherche de positions partagées et non pas seulement contraires. Il faut travailler avec une orientation axée sur le «nous» plutôt que sur l'utilisation du «nous contre ils».

Conséquences: ce n'est pas une panacée, mais c'est une solution intéressante aux jeux de pouvoir et aux éternels compromis que nous sommes habitués de voir. Au pire, nous développerions de nouvelles façons de voir nos opposants sans nécessairement résoudre le problème ou comprendre mieux leurs croyances. Au mieux nous atteindrons une solution qui se révélera supérieure à celle qui avait été envisagée par chacune des parties. Nous pouvons développer aussi une plus grande confiance mutuelle, une meilleure compréhension, du respect, et nous engager à conserver l'accord. C'est une stratégie qui nécessite du temps, mais c'est du temps bien dépensé pour chaque participant.

Les étapes de la négociation

1. La phase préparatoire

connaître
sa
position

a) Connaître les points de vigilance

- Bien connaître ses dossiers pour assurer sa crédibilité.
- Evaluer les rapports de force (il vous faut repérer les enjeux politiques, psychologiques, électoraux, etc.) .

b) Définir les marges de manoeuvre

Votre première offre déterminera votre position par rapport à vos interlocuteurs.

Il vous faut donc préalablement définir :

- Quel est mon seuil idéal ?
- Quel est mon seuil minimal ?
- Quel est le poids de l'environnement ?
- Un renvoi à une date ultérieure est- il envisageable ?

c) Organiser votre argumentation

- Faire l'inventaire de ce dont on dispose pour renforcer votre argumentation.

**penser à
une
solution
de
rechange**

- Anticiper les arguments de l'autre partie et se préparer des réponses.
- Essayer de se mettre à la place de l'autre partie et envisager quelle est sa logique.

d) Mettre en place une stratégie

- Définir son objectif et les durées y afférentes .
- Définir ses priorités .
- Définir le choix du terrain .
- Définir les points de rupture, (l'acceptable et l'inacceptable) .
- Définir une stratégie de la durée.

e) Préparer une solution de rechange

- Quelle solution de repli est-elle envisageable pour moi, pour l'autre ?
- Négocier autant que faire se peut sur des critères objectifs.
- Négocier sur le fond et accepter un éventuel repli sur les positions (voir schémas sur la dimension des attitudes)

2. Les Techniques de négociation²

**quel est
mon
principal
objectif ?**

Les techniques relèvent du domaine de l'argumentation . Toutes les techniques générales de communication y trouvent leur pleine expression .

Pour rappel, on dénombre quatre techniques classiques, à savoir :

2.1. La technique "point par point"

On l'appelle aussi la méthode du découpage. Elle consiste à obliger l'autre partie à découper la négociation point par point, priorité par priorité , et à chercher ensemble un compromis. On ne cherche pas à relier les thèmes, on vise à grignoter pas à pas des avantages.

Cette technique permet de ne pas effrayer l'autre partie en l'obligeant à céder sur plusieurs points d'abord anecdotiques, ensuite plus fondamentaux.

2.2. La technique des " pivots "

Consiste à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière impérieuse. On cède alors sur ces objectifs et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

² d'après Management, éd. Puf. 1991

2.3. La technique des " bilans "

Consiste à faire établir par l'autre la liste des résultats qu'il souhaite obtenir en les traduisant en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis dans un deuxième temps, on présente des solutions visant à rééquilibrer ce bilan.

Les solutions présentées sont évidemment les véritables objectifs que l'on visait à atteindre.

2.4. La technique des "quatre marches"

Consiste en une manoeuvre de faux repli par étapes.

On présente d'emblée quatre solutions .

- **Etape 1** : une solution au delà du point de rupture, voire même caricaturale !
- **Etape 2** : On présente une solution peu avantageuse pour soi mais en fait acceptable (solution de repli), elle est très avantageuse pour l'autre.
- **Etape 3** : On présente une solution acceptable pour les deux parties .
- **Etape 4** : Cette solution est idéale pour soi et inacceptable pour l'autre partie.

Le jeu consiste à faire accepter l'étape 3 par l'autre partie, on l'y attire à son insu en lui présentant ce qui apparaît comme toutes les facettes du problème .

On joue sur l'émotionnel et puis sur la raison .

Résumé des étapes de la négociation³

1. **Vouloir négocier - vouloir gagner**
2. **Préparer la négociation**
 - sur un plan psychologique
 - sur un plan technique
3. **Créer un climat**
4. **Procéder à une reconnaissance mutuelle**

³ d'après : Diriger et motiver, éd. d'Organisation, 1998

5. Etablir les premiers consensus

- Objet
- Méthode
- Temps

6. Rester centré sur ses objectifs

- connaître les attentes de l'interlocuteur

7. Echanger les informations

- faire preuve de maturité relationnelle

8. Optimiser les découvertes

- faire des synthèses partielles

9. Argumenter

- informer
- convaincre
- faire agir

10. Décider

- synthétiser
- valider
- formaliser

11. Suivre

- organiser la suite :
autres rendez-vous, courrier, etc.

Réflexion personnelle

Quels genres de stratégies adopteriez-vous si vous deviez être amené à remplir le rôle de négociateur concernant un conflit entre les représentants des deux partis de la majorité au sein du conseil communal ?

.....

.....

.....

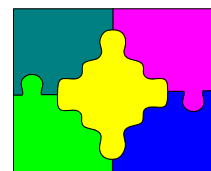
.....

.....

.....

.....

.....



Pratiques wallonnes

notes person- nelles :

Le mandataire communal assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa commune. Il joue notamment le rôle de négociateur. Lorsqu'il est appelé à régler des désaccords et à concilier des intérêts qui semblent divergents, il doit chercher d'une manière pacifique une solution pour toutes les parties. S'il ne peut remplir ce rôle lui-même, pour diverses raisons, peut faire appel aux compétences d'un médiateur extérieur. Certaines décisions découlent de négociations.

Des négociations, parfois confidentielles, peuvent se dérouler entre les partis politiques qui composent la majorité; entre les membres du collège des bourgmestre et échevins; entre la majorité et l'opposition; avec les représentants syndicaux, avec les intercommunales; avec les communes voisines; avec les différentes autorités politiques supérieures (le fédéral, la tutelle, les instances européennes, ...); avec les habitants, leurs représentants au sein des associations, comités de quartier et autres; avec le secteur privé (par exemple : pour la construction de logements),...

En général, les séances du conseil communal ne sont pas le lieu de négociations.

Les négociations lors des accords de majorité, des relations avec les syndicats et de la défense de l'environnement seront ici approchées.

Les accords de majorité

notes person- nelles

Avant et après les élections communales, les différents partis politiques soit au niveau communal, soit à un autre niveau, négocient leur participation au pouvoir et la distribution des fonctions au sein du collège des bourgmestre et échevins. Les résultats des élections déterminent la composition de la majorité (un seul parti, une alliance de plusieurs partis, ...). Parfois la majorité n'est obtenue qu'avec l'appui d'au moins trois partis.

Lors des élections communales de 1994, seules 173 communes sur 262 ont obtenu la majorité absolue en sièges au conseil communal, les élus de ces communes ont pu élire la totalité des échevins⁴.

Si plusieurs partis composent la majorité, un accord de

⁴ Les résultats des élections communales du 9 octobre 1994, Courrier hebdomadaire du CRISP, 1457/1458, 1994

**notes
person-
nelles**

collaboration est signé pour diriger la commune. Voire une coalition des différents partis pour contrer le parti local dominant. Toute décision étant collégiale, il importe que les différents protagonistes au pouvoir s'entendent.

Il peut arriver que l'accord soit rompu pour diverses raisons. Comme, par exemple, le cas de la démission de tel échevin qui change d'étiquette politique. Si cet échevin, affilié à tel parti signataire de l'accord, s'affilie à un autre parti non signataire, il n'est plus membre de la majorité en place. Dans ce cas, le bourgmestre qui lui a délégué certaines attributions, peut lui retirer son pouvoir de signature et le collège peut lui retirer ses attributions. Mais l'échevin reste un élu et donc prend toujours part à la préparation de l'exécution des décisions.

Seul le gouverneur peut, sur l'avis de la députation permanente du conseil provincial, suspendre et révoquer pour inconduite notoire ou négligence grave les échevins. Cette suspension n'excédera pas trois mois et l'échevin ne pourra pas être réélu avant deux ans (art.83 NLC).

Les relations avec les syndicats

**notes
person-
nelles**

Un régime de relations collectives de travail a été mis en place dans le secteur public par la "loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités" et l'arrêté royal du 28 septembre 1984. Ces derniers définissent les règles de la négociation entre les autorités communales et les syndicats.

Chaque commune est dotée d'un comité particulier de négociation et d'un comité de concertation communs à la commune et au CPAS. Les matières soumises à la négociation ou à la concertation sont définies par la loi et les arrêtés royaux d'application.

Les matières à négociation sont principalement les réglementations de base (statut administratif, pécuniaire, relations avec les organes syndicaux, ...) et les actes résultant des discussions engageant les autorités communales. La négociation a valeur d'engagement politique pour les autorités communales.

La concertation est obligatoire avant toute décision en matière de politique et de gestion du personnel. Les comités de concertation traitent des questions de cadre du personnel, des compétences en

matière de sécurité, d'hygiène, de même que de l'amélioration des relations humaines. Les comités émettent un avis motivé.

La défense de l'environnement

notes person- nelles

Vu la demande croissante de participation des différents intéressés et la complexité des situations qui ne permettent plus un arbitrage simple, la pratique de la négociation est remise à l'honneur dans le domaine de l'environnement. C'est ce que soulignent Catherine Fallon et Philippe Lamotte dans leur ouvrage "Une réaction citoyenne"⁵.

Au niveau communal, nombreuses sont les situations qui mettent en présence des intérêts opposés qui peuvent engendrer le conflit. Par exemple : l'implantation d'un CET, d'un lieu de stockage de déchets radioactifs, d'un incinérateur, les nuisances diverses émanants d'une usine voisine, ...

Les acteurs sont multiples. Les principaux sont le demandeur (industriel, pouvoir public, ...), les habitants et l'autorité publique (communale ou autres).

(voir la carte des acteurs page suivante)

Bien que dépendant en partie d'un cadre juridique et administratif, le mandataire communal, qui doit décider dans l'intérêt de ses concitoyens, ne peut le faire sans avoir au préalable entendu l'avis des habitants et autres intéressés.

Il arrive qu'il soit lui-même partie prenante (par exemple : les éventuelles retombées économiques et créations d'emplois dans le cas de l'implantation de telle usine) dans certaines négociations.

Différents types et techniques de négociations existent pour gérer les conflits.

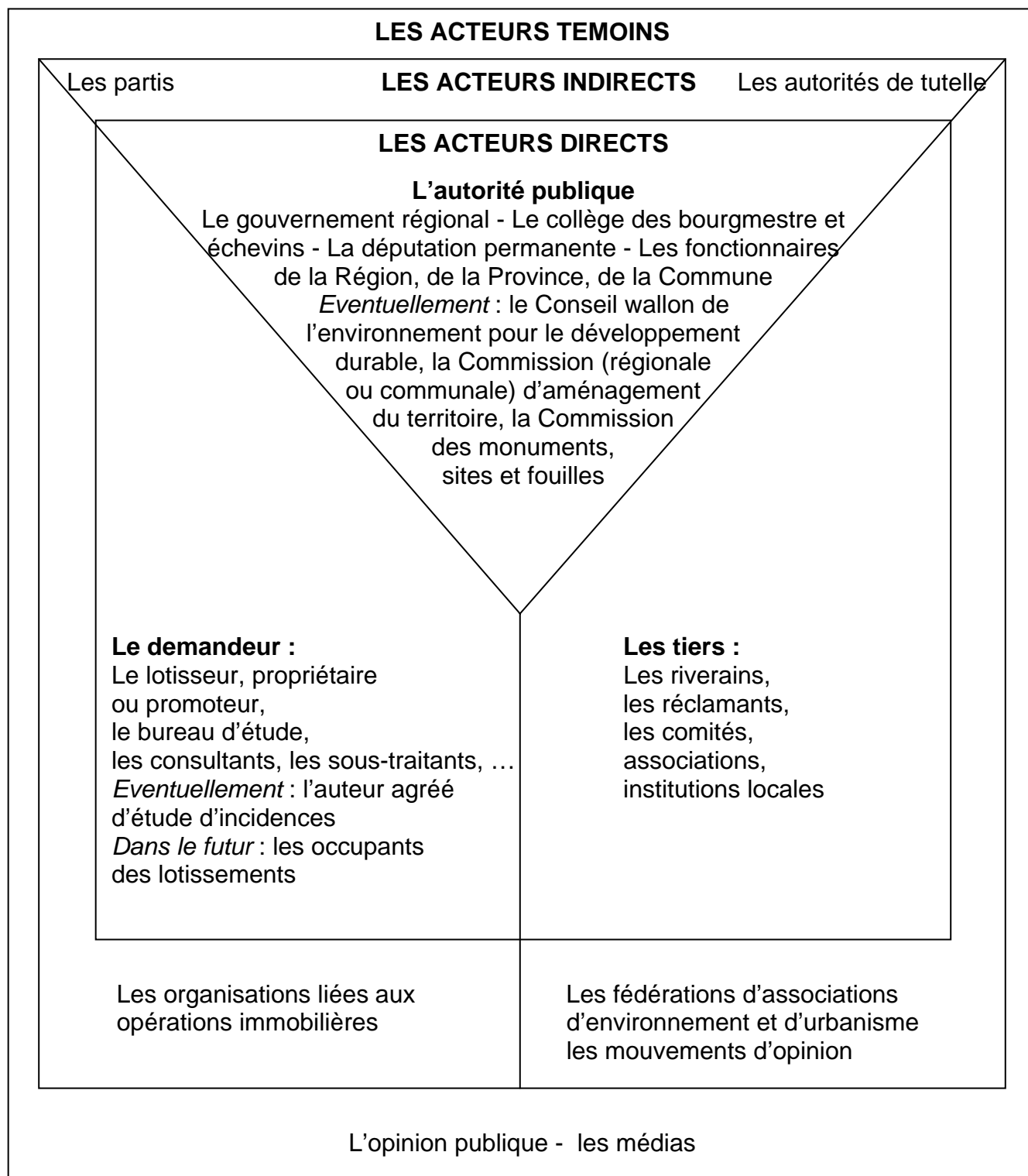
Pour gérer comme pour prévenir certains conflits, il est parfois utile de faire appel aux compétences d'un tiers neutre, d'un médiateur professionnel, d'une personne extérieure n'ayant aucun intérêt dans l'affaire si ce n'est celui de résoudre le conflit.

La négociation demande parfois beaucoup de temps, d'énergie et de moyens financiers, mais elle fait se rencontrer et se reconnaître des acteurs qui trop souvent ne se "connaissent pas", elle peut être la source de changement, ...

⁵ Catherine Fallon et Philippe Lamotte, Une réaction citoyenne. Les leçons d'un comité d'action à Mellery, éd. Luc Pire, Bruxelles, 1997

La carte des acteurs

(extrait de : Espace Environnement – La concertation)



Exercice d'auto-évaluation

La porte de la salle de bain

Objectif : prendre conscience qu'un conflit peut avoir des conséquences positives.

Lisez attentivement le texte qui suit.

Quelles sont les conséquences de ce conflit ? Vos conclusions ?

Joyce et sa mère Mary (65 ans), ont quitté les Etats-Unis pour visiter l'Europe.... Elles logent actuellement chez Anne, à Charleroi, et doivent se rendre à Namur. Elles décident d'être prêtes le plus tôt possible. Dès le début de la matinée, la salle de bain est assiégée : toute personne qui en sort doit le signaler immédiatement à la suivante.

Depuis un bon moment, Mary attend patiemment devant la porte de la salle de bain que la personne précédente en sorte pour pouvoir y entrer immédiatement. Elle attend depuis un bon moment lorsque Anne, la maîtresse de maison, passe dans le couloir. « *Il n'est toujours pas ressorti* » remarque Anne, surprise.

Parce qu'il se fait tard, Anne frappe résolument à la porte de la salle de bain et crie : « *Qui est à l'intérieur ?* ». En l'absence de réponse, elle essaie à nouveau. Et comme il n'y a toujours pas de résultats, elle tourne précautionneusement la clenche et ouvre la porte. « *Oh, il n'y a personne* ». « *Entrez seulement Mary. La salle de bain est à vous* » dit-elle alors poliment tout en poussant doucement Mary dans la salle de bain.

En bas, Anne raconte à Joyce ce qui s'est passé. En poursuivant leur discussion, elles se rendent compte que derrière ce qui s'est passé se cache un comportement différent vis-à-vis de la porte de la salle de bain.

« *Chez nous* » dit Anne, « *la porte est toujours fermée, de manière à éviter que la chaleur de la salle de bain ne se perde dans le couloir. Donc quand il y a quelqu'un dedans, elle ferme la porte à clé. Ainsi, si quelqu'un dans le couloir veut savoir s'il y a quelqu'un à l'intérieur, il frappe à la porte* ».

« *Chez nous* », répond Joyce « *cela se passe autrement. Lorsque personne n'est dans la salle de bain, la porte reste toujours ouverte. Il n'y a pas de problème de chaleur puisque toute la maison, y compris les couloirs, est à la même température. Si quelqu'un entre dans la salle de bain, il se contente de refermer la porte derrière lui. Ainsi les autres savent que, lorsque la porte de la salle de bain est fermée, il y a quelqu'un à l'intérieur. Frapper à la porte serait dès lors très impoli. Ce serait faire preuve d'impatience. C'est pour cette raison que ma mère ne voulait surtout pas le faire. Par ailleurs elle n'imagine pas que de tels problèmes puissent exister parce que c'est la première fois qu'elle voyage en Europe* » (Extrait de différence entre personnes et conflits - Pat Patfoort)

Remarquez qu'il s'agit de deux comportements différents en confrontation, différences qui sont la conséquence de 2 compréhensions différentes de « la porte fermée ».

- Pour l'un, une porte fermée signifie que quelqu'un se trouve à l'intérieur et qu'il ne faut pas le déranger en frappant à la porte.
- Pour l'autre, une porte fermée signifie indifféremment qu'il y a ou non quelqu'un dans ce lieu. Il faut alors frapper à la porte pour s'en assurer.

Cette différence dépend d'habitudes sociales et culturelles.

Les échanges concernant cette information vont permettre aux deux parties :

- De trouver une solution au problème.
- De permettre un enrichissement de connaissances pour les 2 parties.

Un conflit peut aussi avoir des conséquences positives

Vos conclusions et remarques

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....