

Si l'ambiance au sein du groupe est mauvaise, que les discussions sont conflictuelles et se déroulent dans une atmosphère d'agressivité ou de violence, l'animateur peut intervenir assez simplement et de manière efficace. Quelques conseils.

Fiche pratique C5

Animateur, Garant

C5 - QUELQUES ATTITUDES DE GESTION DES CONFLITS

L'ANIMATEUR EST MÉDIATEUR, PAS JUGE

En cas de conflit, la mission de l'animateur sera de faciliter la négociation entre les parties, mais en aucun cas de donner raison à l'une ou à l'autre, bien qu'il soit probable que les personnes impliquées essaieront d'attirer son approbation.

L'animateur travaillera à faciliter l'expression des ressentis des individus. Cela peut se faire ponctuellement à travers la reformulation de l'expression des participants, mais cela peut aussi s'aborder plus frontalement à travers un tour de table des ressentis.

L'expression « simultanée » du ressenti émotionnel de chacun pourra permettre de rassurer les participants, ou de découvrir le centre névralgique autour duquel tourne le débat, sans que ce sujet n'ait jamais été abordé. Ces tours de table peuvent être initiés au tout début d'une réunion, si le contexte le demande (choc émotionnel, décision grave, etc.), ou à un moment jugé opportun par l'animateur.

Ce dernier devra donc être attentif à la communication non verbale entre les participants : les postures, l'agressivité gestuelle, le ton et le volume sonore, le regard, etc. De surcroît, il est conseillé, selon le type de réunion et la nature des participants, de finir la réunion par un tour de table des ressentis « le bilan météo personnel », qui permettra à chacun, s'il le souhaite, de clore ce moment collectif en exprimant l'émotionnel qui a pu rester caché derrière le rationnel.

EXPRIMER LE CONFLIT

- La première chose à faire est d'exprimer clairement qu'il y a un conflit.
- Exposer ensuite les différents points de vue en présence (sans porter de jugement, bien entendu).
- L'animateur peut introduire son interprétation des faits si cela participe au désamorçage du conflit (mauvaise interprétation d'un comportement, information fautive sur un aspect).

POSER ET FAIRE RESPECTER LES RÈGLES DE DISCUSSION

- Les techniques habituelles de gestion de la parole (voir fiche pratique C1) doivent être ici appliquées avec une grande précision. Il faut en particulier à tout prix éviter de laisser s'installer une discussion « ping-pong » où chacun cherche à détruire l'argumentaire de

l'autre sans l'écouter. Couper la parole est plus que jamais interdit dans ce genre de situation.

- Quelques règles supplémentaires doivent être posées et respectées (voir encadré).

Les règles de la prise de parole en situation de conflit

La personne qui a la parole n'a le droit d'exprimer que :

- Des choses incontestables et vérifiables : faits ou données personnellement constatés.
- Des sentiments personnels face à des situations vécues.

Sont par contre proscrits :

- Les jugements de valeur
- Les procès d'intention
- Le fait de parler pour d'autre que soi (« Nous sommes tous bien persuadés que... », « Ton attitude nous met dans l'embarras »)

Exemple autorisé : « Tu dis avoir vu ceci, alors que moi j'ai vu cela ».

Exemple interdit : « Tu as dit avoir vu ceci, tu as menti » (il a pu dire quelque chose de faux sans pour autant mentir), ou « Tu as dit avoir vu ceci, tu es un menteur » (il y a en plus un jugement de valeur).

Exemple autorisé : « Tu as fait ceci, je me suis senti méprisé ».

Exemple interdit : « Tu as fait ceci car tu me méprisais. »

- L'animateur doit interrompre les participants qui ne respectent pas ces règles et les inviter à reformuler leurs interventions pour qu'elles soient non violentes.
- Si des faits ou des données mettent en cause une personne, inviter cette personne à présenter sa propre vision.

FAVORISER L'EXPRESSION DES RESENTIS INDIVIDUELS

- Proposer un tour de table des ressentis, sans débat, argumentation ni proposition. Le but est de passer à l'expression des émotions et des peurs de chacun.

PROTÉGER LES PERSONNES

Si la tension devient trop forte, que des gens sont manifestement en grande souffrance malgré les règles posées, il faut veiller à les protéger.

- Il peut être nécessaire d'**interrompre la discussion**, en précisant à quel moment elle sera reprise. On peut alors en profiter pour parler tranquillement et individuellement avec les personnes concernées, leur demander d'objectiver leurs argumentaires, d'identifier les aspects positifs, les aspects négatifs, les pistes pour continuer... Lors de la reprise de la discussion, réexprimer clairement de quoi on parle, où on en est et quelles sont les pistes qui existent pour avancer dans le conflit.

Proposer également aux membres du groupe d'exprimer les émotions qu'ils ressentent devant la situation afin qu'ils ne souffrent pas « intérieurement »

- Si une personne persiste à ne pas respecter les règles du jeu (attaques personnelles, attitude violente...), il peut être nécessaire de l'écartier momentanément (et délicatement) de la discussion collective, sous peine de voir le groupe se disloquer. Parfois la personne concernée est elle-même en souffrance et sera soulagée de pouvoir s'écartier un moment de la discussion.
- En cas de situation enlisée, il sera toujours utile, et parfois indispensable, de faire appel à un médiateur professionnel, qui aura à sa disposition un cortège d'outils appropriés pour ce genre de situation, bien plus qu'un animateur « ordinaire ».

QUAND FAUT-IL INTERVENIR ?

Il n'est pas toujours facile de savoir à quel moment intervenir car la violence avance parfois de façon masquée.

- Point n'est besoin de parler fort ou de prononcer des mots injurieux pour être violent. Il peut s'agir simplement de mots dont la teneur est violente, par le non-respect qu'ils manifestent envers un interlocuteur, par des insinuations, de la culpabilisation, des jugements de valeur... Des personnes peuvent être mises en situations très difficiles, sans même faire l'objet des discussions...
- Parfois, au contraire, on assiste à des discussions « chaudes », durant lesquelles les participants ont des convictions profondes, sont très impliqués... Les échanges peuvent alors être vifs, la voix quelques décibels au dessus de la normale... sans pour autant que la violence soit importante. Animateur et garant, s'ils doivent rester attentifs, n'auront pas forcément besoin d'intervenir de manière particulière...