



Fiches repères

Gestion des conflits et médiation :
« Les attitudes propices au dialogue »

Journée syndicale du 16 mars 2017
Intervenante : Marie Lebrun-Benard (cabinet *Interstices médiation*)

PRESENTATION

Dans l'exercice de votre métier, vous êtes amenés à rencontrer des situations potentiellement conflictuelles, au sein des établissements ou avec des acteurs extérieurs.

L'objectif de cette sensibilisation est de vous donner quelques repères autour de la gestion des conflits et de la médiation afin de vous permettre de traiter les tensions rencontrées de manière satisfaisante pour tous les acteurs impliqués.

Ce livret est conçu sous forme de points essentiels abordés au cours des mises en situations et échanges vécus lors de cette journée

Vous y trouverez des questionnements et une méthodologie pour traiter des conflits interindividuels ou collectifs dans un esprit de médiation sous forme de :

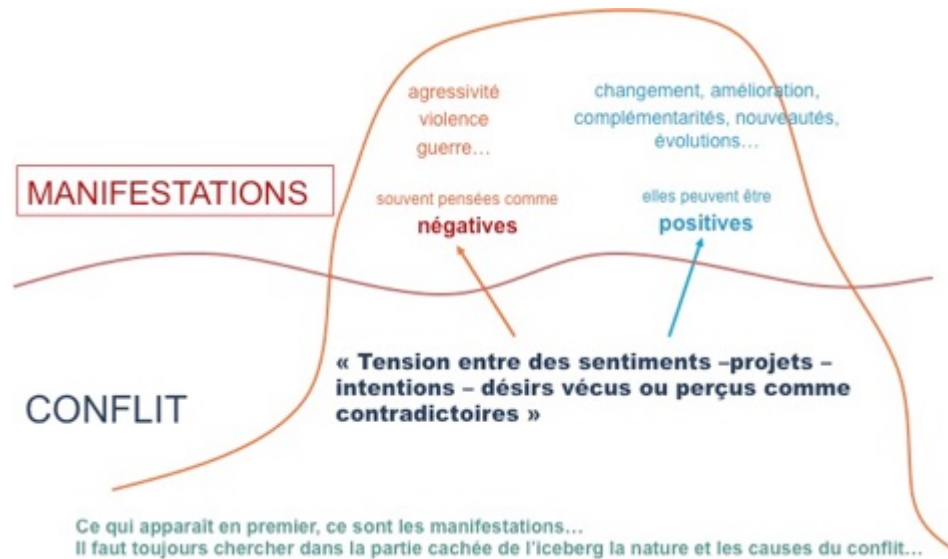
- *fiches « CONFLIT » qui reprennent, sous une forme synthétique, des éléments théoriques abordés en formation sur les mécanismes et les sources du conflit*
- *fiches « ATTITUDES » et « MEDIATION » dans lesquelles vous trouverez des outils pratiques pour vous saisir de la posture de tiers dans l'exercice de vos responsabilités*

Les outils que nous vous proposons sont à la portée de tout un chacun, mais nécessitent des efforts sur soi-même : à chacun de faire en fonction de sa disponibilité et de son état de forme.

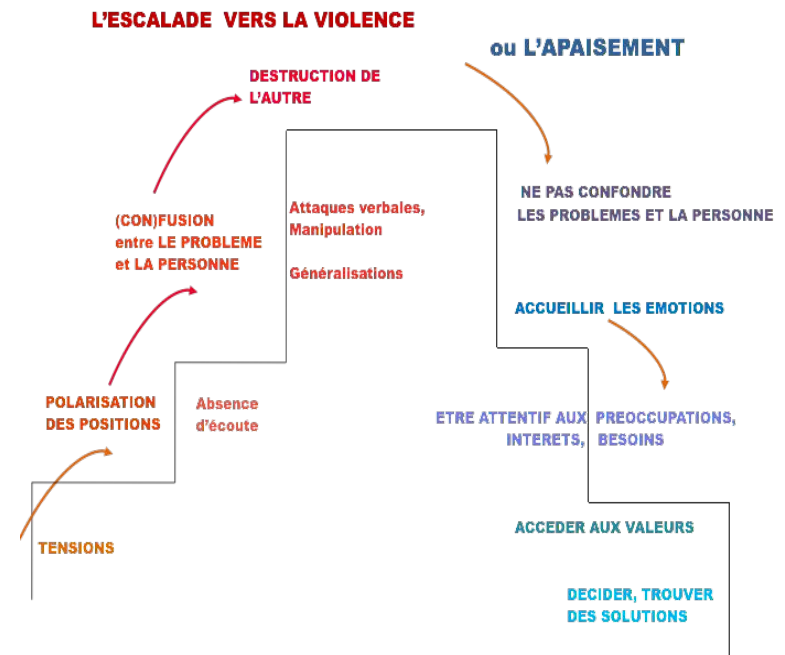
Quand on arrive à mettre leurs principes en action, on peut espérer voir diminuer la violence lors d'un moment de crise, rendre possible un dialogue plus constructif et obtenir des relations plus satisfaisantes avec les autres.

Fiche CONFLIT

Ne pas confondre le conflit et ses manifestations

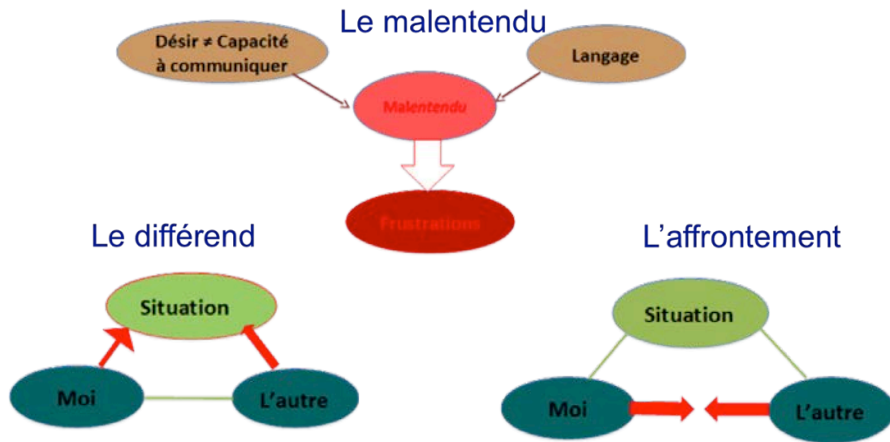


L'escalade conflictuelle

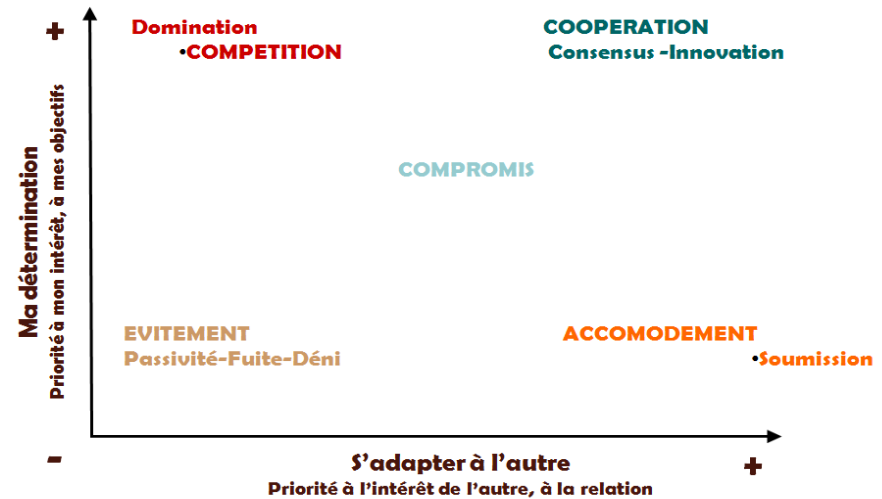


- Ce schéma montre les mécanismes à l'œuvre lorsque les tensions propres à toute relation ne sont pas accueillies et qu'elles se transforment en blocage.
- Pour prévenir et traiter les tensions il est préférable d'intervenir dès les premiers signes de tension.

Sources du conflit



Postures pour gérer les tensions

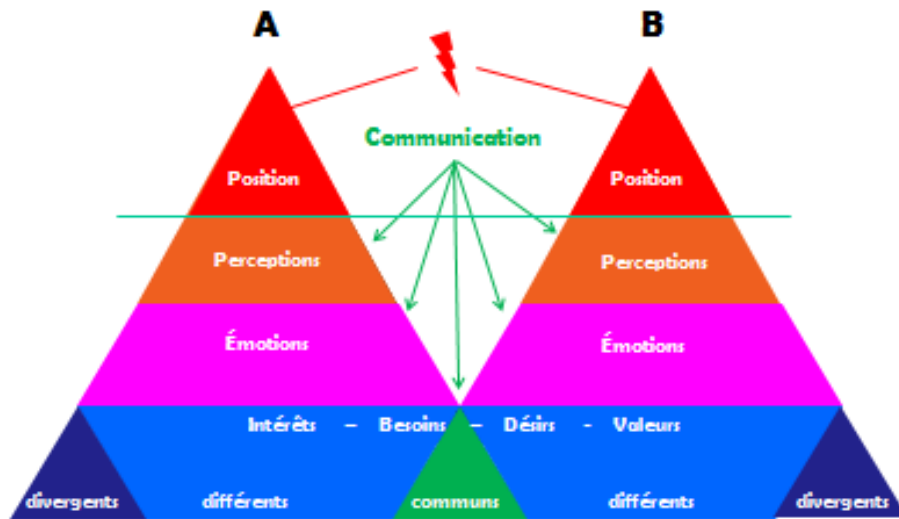


- Le malentendu est intrinsèque à toute communication et est structurant du langage.
- L'enjeu d'une médiation est de passer de l'affrontement au différend, c'est-à-dire d'amener chacun à distinguer les enjeux des personnes.
- Souvent les tensions ne sont pas causées par des désaccords ou des différends mais par le fait que nous ne nous disons pas les choses.

- Contrairement à ce que nous pourrions penser spontanément, toutes ces postures sont potentiellement pertinentes, même si la coopération est à privilégier du point de vue de la prévention et du traitement des tensions ; elle a l'intérêt de tenir compte à la fois des objectifs personnels et de la relation à l'autre.
- Nous privilégions tous des postures plus facilement que d'autres, nous savons que nous avons à travailler l'écoute, si nous avons tendance à traiter les tensions dans une forme de « domination », à être attentif à notre cadre et nos objectifs si nous privilégions essentiellement les attitudes d'écoute.

Les icebergs du conflit

Traiter les tensions inhérentes à tout collectif de travail



On n'échange pas sur des positions, mais sur les préoccupations et les intérêts de chacun

- Lors de conflits, les échanges, plus ou moins agressifs, se font sur le litige et les positions de chacun.
- L'enjeu de la médiation est d'accéder aux *préoccupations, besoins, intérêts de chacun*, masqués par des **positions** et des manifestations agressives.

En pratique cela veut dire tenter de:

- ➔ ne pas riposter à une attaque (ou un refus) par une contre-attaque,
- ➔ formuler des **questionnements** sur les **représentations** et perceptions de l'autre, ses émotions et ses besoins ;
- ➔ **donner** spontanément à l'autre plus **d'informations** sur la réalité de ses propres contraintes, perceptions, émotions et besoins.

En bref, lorsque qu'il y a conflit, l'idée est de se donner comme **objectif premier de retrouver au plus tôt un climat commun d'écoute**, et de se centrer sur l'autre avant de chercher à le **convaincre** ou à le **faire adhérer** par des raisonnements logiques.

De façon générale :

- **Saisir les signifiants**, inviter à en dire les signifiés : « *c'est important pour vous ce .../ vous dites [tel mot]...* »
- **Travailler les perceptions et accueillir les émotions** (de chacun):

« *Qu'avez-vous ressenti / que s'est-il passé pour vous lorsque...* » (sur un événement passé) ou ici et maintenant au présent « *je vous sens en colère...* » (un mot...sans mon interprétation derrière)

Sources du conflit : *Des besoins confondus avec des solutions*



 Les besoins humains selon Marshall Rosenberg (CNV)

9 familles de besoins fondamentaux

- Besoins physiologiques, bien-être physique ;
- Sécurité ;
- Empathie, compréhension ;
- Créativité ;
- Amour, intimité ;
- Jeu, distraction ;
- Repos, détente, récupération ;
- Autonomie ;
- Sens, spiritualité ;

Exemples :

Confiance, Respect, Considération...
Sécurité, Tranquillité, Espoir, Stabilité...
Ecoute, Soutien, Protection...
Proximité, Amour, Harmonie, Contact, Partage...
Créativité, Liberté, Développement...
Estime de soi, Réussite, Equilibre...
Ordre, Cohérence, Maîtrise, Sens, Efficacité...
Solitude, Autonomie....

- A un besoin, une solution est imaginée, des justifications avancées
- Le besoin profond est évacué au profit d'un affrontement sur des positions
- *L'impasse: concentrer ses critiques sur les solutions de l'autre ou considérer ses solutions comme non négociables*
- ✓ *Si les solutions sont parfois inconciliables, les besoins et préoccupations peuvent l'être*

Fiche ATTITUDES

L'écoute : pour permettre une ouverture au dialogue

1/ L'écoute non interprétative, sans jugement, sans déformation

Pendant la formation, vous aurez peut-être fait un exercice de reformulation. La reformulation n'était que le prétexte à l'action d'écouter au point de mémoriser le propos.

On a pu comparer l'action d'écouter et le fait d'être écouté :

ECOUTER

*Sensation prédominante
d'un effort sur soi important*

ETRE ECOUTÉ

*Sensation bénéfique d'être
reconnu(e), entendu(e), compris(e)*

- On perçoit qu'il est possible de restituer fidèlement la position de l'autre tout en étant en désaccord ou en doute sur le fond de ce qu'il dit. Ainsi on perçoit mieux comment prendre du recul tout en s'engageant dans une posture d'accompagnement.

2/ Se centrer sur l'autre : Comment faire pratiquement ? Quelques attitudes à développer :

Pour se centrer sur le discours de l'autre, il y a 3 sortes d'actions et d'attitudes à mettre en place :

En tout premier :

→ Suspendre son envie de répondre ou de commenter du tac au tac.

- Riposter, opposer directement sa position * Minimiser l'intérêt de ce que l'autre dit
- Justifier/Imposer sa propre position * Argumenter sans fin
- Exprimer des jugements/des conseils ou avis * Rejeter ce que dit l'autre
- Interrompre Faire perdre la face (devant un groupe)

→ Accueillir le climat émotionnel de l'interlocuteur :

« Je vous sens... + 1 adjectif (bouleversé, touché, triste, sans force, furieux, exaspéré) » **Sans autre commentaire.**

→ Questionner, « Ouvrir » les mots-clés énoncés, les faire développer, expliciter :

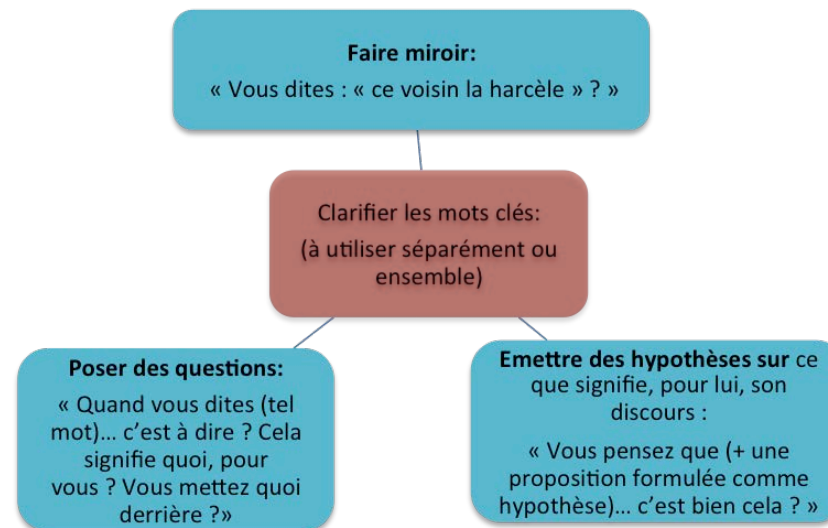
= **écouter de façon attentive** « Elle est stressée, ce parent la harcèle, l'autre

« Il y a quelque chose d'insupportable pour vous... »
 « Quand vous avez vu, entendu, telle ou telle chose/mot.... que s'est-il passé pour vous à ce moment là ? »
 Ici, faire retraverser le moment vécu par la personne
 = en accueillant ce qu'il dit ou ce que l'on sent de son « climat émotionnel » on permet assez rapidement à son interlocuteur d'**exprimer ce qui compte pour lui réellement, à savoir ses préoccupations derrière ses positions.**

jour, pendant la récréation, elle a encore **craqué!** »
 Puis **clarifier** le sens donné à ces mots :
 L'objectif est de clarifier les ressentis, les perceptions, les représentations, les préoccupations sous-jacentes derrière les mots de l'autre, **par des actions de relance.**

Plusieurs techniques, à utiliser ensemble ou séparément :

- L'objectif est de débroussailler, élucider, puis restructurer (c'est-à-dire faire une mini synthèse, un résumé clarifiant) dans le discours de l'autre les éléments d'information que vous pourrez traiter, sans les juger, les galvauder ni les surestimer.



Fiche ATTITUDES

L'écoute : Le questionnement du médiateur

Il existe différents types de questions qui peuvent être utilisées lors des entretiens individuels, d'une rencontre de médiation ou d'échanges informels. Ces différentes questions ne produisant pas les mêmes effets, il est important de savoir les utiliser à propos.

En médiation les questions ouvertes sont privilégiées. Cependant, à certains moments de l'échange des questions fermées ou plus ou moins directives peuvent être également propices à l'avancée de la rencontre.

	Formulation	Exemples	Intérêts/Limites
Les questions fermées	Les questions fermées commencent par « est-ce que... » ou directement par le verbe. → une réponse par oui/non, brève, sans possibilité de nuance.	« Y a-t-il un espace propre aux activités périscolaires dans l'établissement ? » « Avez-vous de la place dans la classe ? » « Est-ce que l'ambiance est bonne entre les parents ? »	Obtenir des informations précises ou pour confirmer un point. Peut susciter un sentiment de partialité ou d'enquête. Risque de fermer l'échange.
directes ou indirectes		« Aimez-vous travailler dans cette école ? » « Conseilleriez-vous à une personne de venir travailler ici ? »	Explorer de manière plus ou moins générale une même problématique
Les questions ouvertes Telles que les questions dites de « clarification, « d'approfondissement »	Commencent par : « comment... », « qu'est-ce qui... », « quelle est pour vous... », « en quoi ... » → une grande latitude de réponse	« Comment est l'ambiance selon vous dans le quartier ? » « Qu'est-ce qui vous fait dire que la classe est un vrai "dépotoir" après les activités du soir ? » « En quoi est-ce important pour vous d'utiliser le gymnase le jeudi matin ? »	Obtenir un maximum d'informations Amener à préciser les idées, les pensées, les généralités... pour accéder aux préoccupations. Elles suscitent la réflexion et l'expression d'un point de vue. Risque de digresser ou de s'éparpiller et peut susciter un sentiment de « psychologiser » l'échange
Les questions « relais » ou « miroir »	En utilisant des relances du type : « en quel sens... », « c'est-à-dire... », « dans quel cas ... » Utiliser les mots clés repérés	« - On pourrait penser comme cela. - c'est-à-dire ? » « intolérable... ? »	Ouverture des signifiants Relancer, faire préciser, amener à en dire un peu plus.

LE QUESTIONNEMENT SOCRATIQUE

Poser de bonnes questions

Poser des questions est une bonne méthode pour amener les gens à réfléchir sur un sujet. Quand on vous pose une bonne question, cela vous permet de synthétiser votre pensée, d'évaluer les idées existantes et d'en créer d'autres.

On appelle questionnement socratique la technique didactique où l'on pose des questions dans le but d'aider les autres à apprendre. Cette dénomination provient de la façon d'enseigner de Socrate, au Ve siècle avant notre ère.

Le questionnement socratique exige d'écouter très attentivement l'interlocuteur pour vous permettre de formuler une question constructive qui permette de l'aider sans le braquer.

Voici quelques exemples de telles questions

<p>Questions de clarification</p> <ul style="list-style-type: none">* Qu'entendez vous par _____ ?* Quelle est votre difficulté principale ?* Quel est le lien entre _____ et _____ ?* Vous est-il possible de reformuler ?* Je ne suis pas sûr de bien vous comprendre ; voulez-vous dire que _____ ou bien que _____ ?* De quelle manière est-ce en relation avec notre problème/discussion ?* Jeanne, pouvez-vous résumer avec vos propres termes ce que Pierre a dit ? ... Pierre, est-ce ce que vous avez voulu dire ?* Pourriez-vous me donner un exemple ?* Est-ce que ceci conviendrait comme exemple : _____ ?	<p>Questions sur les raisons et les preuves</p> <ul style="list-style-type: none">* Pouvez-vous nous expliquer vos raisons ?* Comment ceci s'applique à notre cas ?* Y a-t-il une raison de douter de cet argument ?* Qui pourrait savoir si cela est vrai ?* Que pourriez-vous répondre à une personne qui dit que _____ ?* Quelqu'un d'autre peut-il donner un argument qui conforte cette opinion ?* Par quel raisonnement êtes-vous arrivé à cette conclusion ?* Comment pourriez-vous découvrir si cela est vrai ?
<p>Questions sur les hypothèses</p> <ul style="list-style-type: none">* Que supposez-vous ?* Que suppose Jeanne ?* Quelle supposition pourrions-nous faire à la place ?* Il semble que vous supposez que _____. Est-ce que je vous comprends correctement ?* Tout votre raisonnement dépend de l'idée que _____. Pourquoi avez-vous basé	<p>Questions sur les opinions ou les points de vue</p> <ul style="list-style-type: none">* Qu'en concluez-vous ?* Quand vous dites _____, en concluez-vous que _____ ?* Si cela se passait, quelles en seraient les conséquences ? Pourquoi ?* Quel effet cela pourrait-il avoir ?* Est-ce que ceci surviendrait nécessairement ou seulement

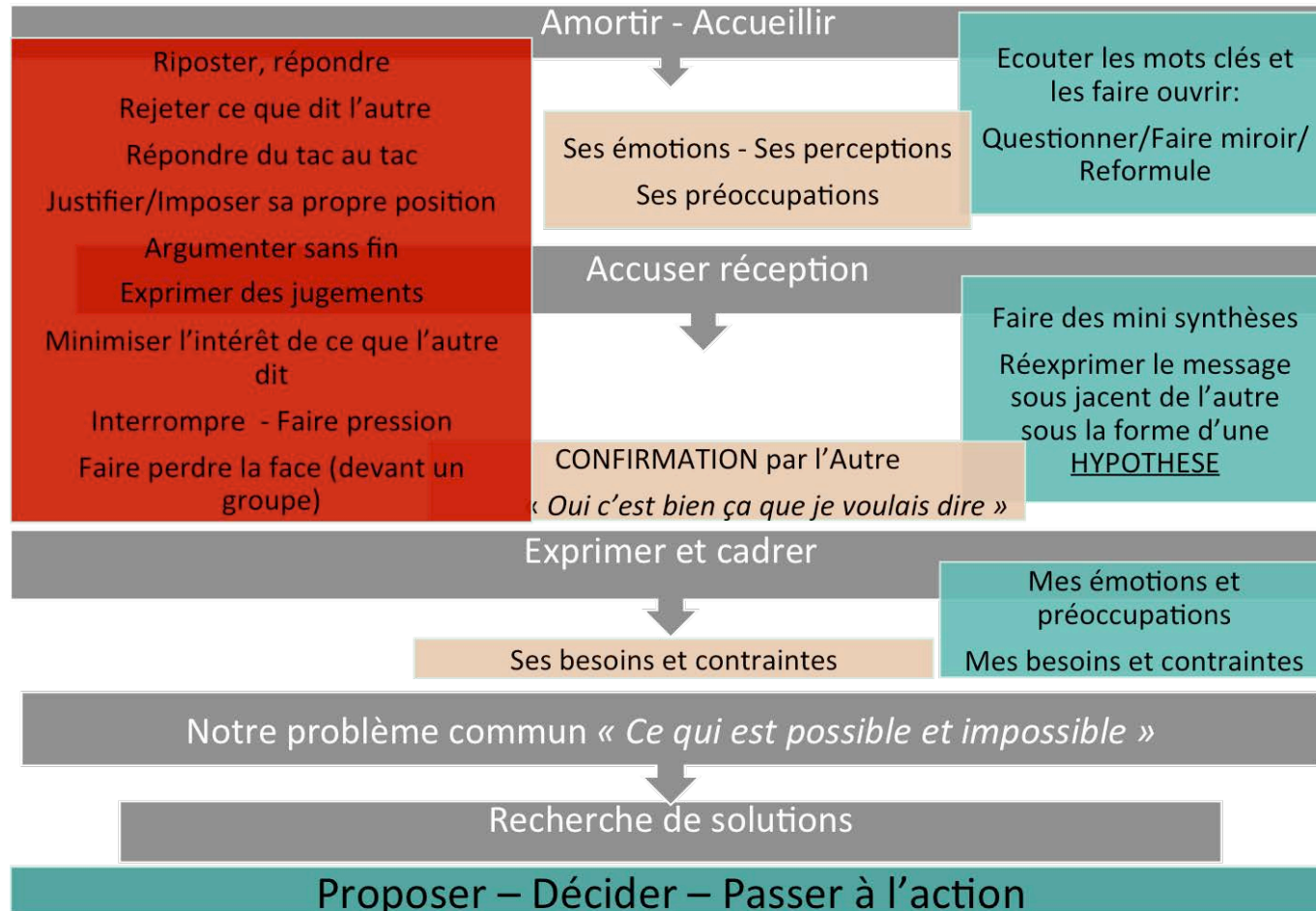
<p>vosre raisonnement sur _____ plutôt que sur _____ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Il semble que vous supposez que _____. Qu'est-ce qui vous fait penser que c'est vrai ? * Pourquoi pourrait-on faire une telle supposition ? 	<p>probablement/peut-être ?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Y a-t-il une alternative ? * Si _____ et _____ sont avérés, qu'est-ce qui pourrait aussi être vrai ? * Si l'on dit que ce _____ est éthique, qu'en est-il de _____ ?
<p>Questions sur les implications et des conséquences</p>	
<ul style="list-style-type: none"> * Comment peut-on découvrir que _____ ? * Dans cette question, quelle supposition fait-on ? * Est-ce que _____ poserait cette question différemment ? * Comment pourrait-on améliorer cette question ? * Pouvons-nous entièrement décomposer cette question ? * Cette question est-elle claire ? Est-ce que nous la comprenons ? * Est-il facile ou difficile de répondre à cette question ? Pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> * Sommes-nous tous d'accord que c'est là la question ? * Avant de répondre à cette question, à quelles autres questions devrions-nous répondre d'abord ? * Comment _____ exposerait ce sujet ? * Pourquoi ce sujet est-il important ? * Est-ce la question la plus importante, ou y a-t-il une question sous-jacente ? * Pouvez-vous voir en quoi cela pourrait être lié à _____ ?

Questions adaptées de Paul, R. (1993) Critical Thinking: How to prepare Students for a Rapidly Changing World: Foundation for Critical Thinking, Sant

Document réalisé à partir de la fiche Question en médiation de la délégation pour la prévention du harcèlement.

Fiche ATTITUDES - B

Fil conducteur pour appréhender une situation de tension



- IL N'Y A PAS UNE VERITE, MAIS DES VERITES : je vois la situation à travers mes propres préoccupations, et l'autre à travers les siennes.
- Ecouter l'autre ne m'engage pas à être d'accord avec lui ni à devoir accepter ce qu'il demande.
- Ce qui est dit sur moi parle de la personne et pas de moi : en m'attaquant, la personne cherche à faire entendre quelque chose qui la préoccupe, elle.
- Pour sortir de l'enfermement, je vais valoriser ce qui est important pour l'autre, c'est-à-dire ce qui est caché derrière sa colère ou son inquiétude.

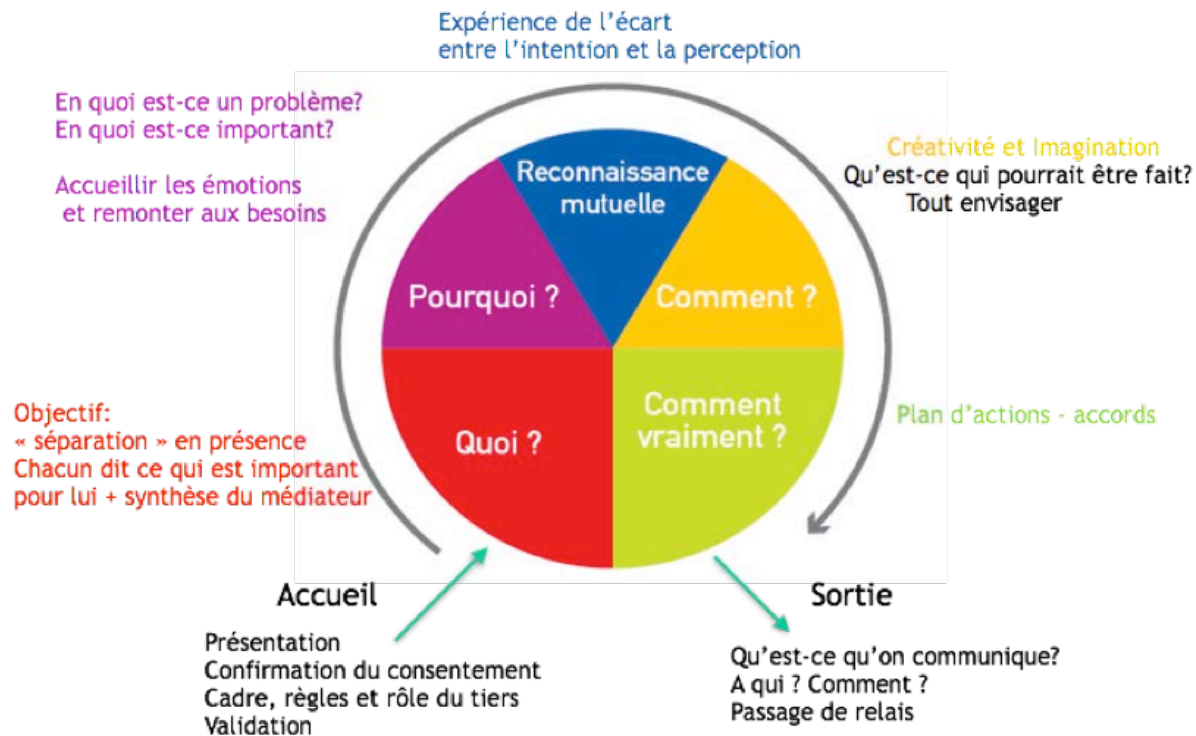
Se saisir de la méthodologie de la médiation

Définition de la médiation

(Code de déontologie du médiateur, source Association Nationale des Médiateurs)

La médiation, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la **responsabilité et l'autonomie des participants** qui, volontairement, avec l'aide **d'un tiers neutre, impartial, indépendant** et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits.

Les principales étapes d'une médiation



1. Accueillir les personnes et poser le cadre de l'échange (voir fiche suivante) ;
2. Permettre à chacun de dire ce qui est important pour lui ;
3. Faire une synthèse à chacun ;
4. Permettre l'engagement du dialogue : accueil et questionnement sur les faits, les valeurs, les émotions ;
5. Permettre la recherche de solutions si nécessaire en s'appuyant sur les besoins et les points communs ;
6. Anticiper la suite pour favoriser la mise en place des solutions choisies par les deux personnes, préciser les engagements et la communication si nécessaire à d'autres.

Fiche ATTITUDES - C

Des leviers vers la coopération

L'effet miroir : un mécanisme à rendre conscient

« réagir » <i>Spontané, inconscient</i> <i>Délétère en cas de conflit</i>		« faire un pas de côté » <i>Volontaire, conscient</i> <i>Constructif en cas de conflit</i>
Position contre position	→	Des intérêts et besoins à explorer
Attaque – riposte	→	Se centrer sur les émotions
Mutisme	→	Questionnement – Reformulation
Œil pour œil, dent pour dent	→	Reconnaissance réciproque
J'ai raison/tu as tort	→	Soignons la relation autour du différend que nous avons en commun
L'opinion : « TU »	→	Le message « JE »

➤ Ce mécanisme est un réflexe naturel chez l'être humain qui pousse à imiter les attitudes de l'autre et à communiquer avec lui.

➤ On peut le subir (« réagir » à l'identique, en miroir) ou « se décaler »

Le message « Je » : une attitude à favoriser

Ce terme évoque l'attitude qui consiste à affirmer, rendre visible, expliciter spontanément à l'autre nos intérêts, préoccupations, motivations, besoins et contraintes présents sous la position que l'on tient pour qu'il :

- prenne la mesure des conséquences de sa position à lui ;
- soit incité à expliciter ses propres intérêts et préoccupations ;
- perçoive le conflit comme une problématique commune plutôt que comme une bataille que l'un des deux doit remporter sur l'autre.

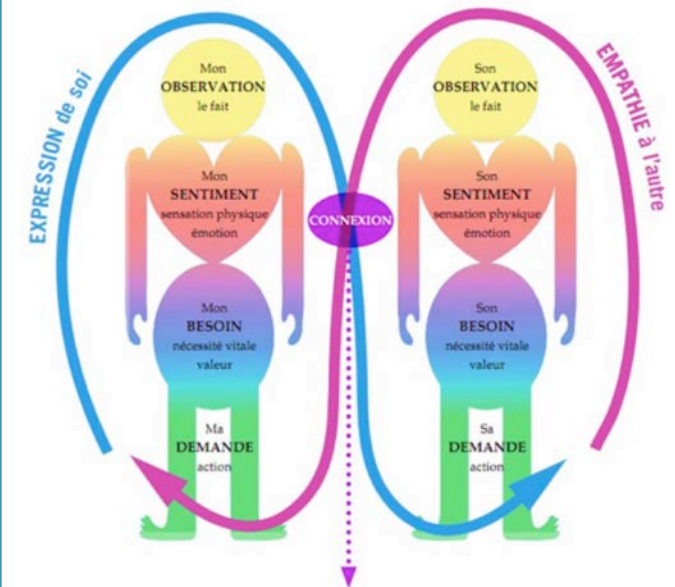
Pour cela :

- je donne des faits ;
- je dis mon interprétation des faits (ce que ça m'a fait) ;
- je dis ce que je ressens (mes émotions, mes perceptions) ;
- je dis ce qui est important pour moi (mes besoins) ;
- je dis ce que j'attendrais de l'autre (mes demandes).

Quand on écoute ou que l'on est écouté : points d'attention

- S'écouter soi-même :
la plupart du temps, j'entends, non pas ce que l'autre dit, mais ce que sa parole fait résonner en moi.
- Qu'est-ce que j'entends de ce que l'autre dit ?
Le lui signifier plutôt que de le garder pour soi.
- ➔ Suis-je entendu(e) quand je parle? Si je ne me sens pas entendu, le signifier au « je ».

Le processus de la Communication non violente repose sur le message JE.



ACTION/solution motivée par l'intention de contribuer à la satisfaction de chacun

Bonne continuation