

#12

Comment résoudre les conflits ou les situations de crise ?



Causes et mécanismes du conflit

Tout conflit oppose au moins deux parties : personnes, groupes, une personne et un groupe, etc.

La cause du conflit est en général, due à un ou plusieurs de ces 5 points :

- Une différence de valeurs entre personnes ou une échelle de valeurs différentes.
- Un problème de ressources : insuffisantes ou que l'on estime mal réparties.
- Des problèmes de personnes : mauvaise connaissance de l'autre, comportements jugés négatifs, différends qui n'ont jamais été résolus.
- Des intérêts divergents ou concurrents.
- Une interprétation différente des faits : manque d'information, points de vue différents, évaluations différentes.

- > Une menace est ressentie ou une lutte existe, qu'elles soient réelles ou soupçonnées,
- > Une mauvaise interaction se produit. L'interaction peut être chargée d'émotions.

Il est possible d'éviter certains conflits dès le départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de ses attitudes à l'égard du conflit et de ses causes.

Les étapes de résolution d'un conflit : 10 points pour mener une séance de régulation

ATTENTION

La régulation exige quelques règles protectrices des personnes afin d'éviter de causer des dommages.

Une **régulation** est une séance de parole où les acteurs expriment leur ressenti, écoutent celui des autres et, ainsi, peuvent "nettoyer" leurs rancunes, leurs frustrations. Elle est réalisée par un accompagnateur extérieur à la structure, à moins d'être formé à cette pratique.

1. La régulation doit être préparée :

- Pour faire le point sur ce qui est en jeu de votre point de vue et sur les inquiétudes et motivations de l'autre.
- Pour faire la part des éléments négociables et de ceux non négociables.
- Pour réfléchir à la meilleure résolution par un compromis honnête et raisonnable et un résultat acceptable minimal.

2. Adopter une attitude positive

Une attitude positive donnera plus de chances de parvenir à un résultat gagnant-gagnant.

3. Trouver un terrain d'entente et se donner des règles protectrices

Un **lieu agréable**, confortable et pratique pour la rencontre, situé en terrain neutre. S'accorder sur le jour et l'heure de la réunion, ainsi que sur le temps à consacrer au processus : au minimum 1 heure.

Autant que possible, il vaut mieux gérer le conflit en face à face.

L'idéal est d'avoir un **animateur neutre** qui propose les règles, gère et facilite le processus de travail du groupe, est garant du respect des règles (*respect et écoute de l'autre, pas de propos violents, pas de geste déplacé, confidentialité de ce qui est dit ...*).

Il propose une **procédure**, apaise, rassure, encourage, autorise, donne des signes de reconnaissance, reformule, questionne, fait avancer, propose une interprétation, suggère des options, interdit, confronte, arrête ...

Son rôle est important : il doit être validé par le groupe. Mais un groupe d'une maturité suffisante peut s'en passer si la crise est légère. Et un groupe d'une faible maturité n'en veut pas !

4. Comprendre et prendre du recul

- Je prends du recul par rapport à la situation vécue au quotidien.
- Je suis conscient des aspects de ma personnalité susceptibles de faciliter la régulation mais aussi de l'entraver.
- Je suis également conscient que la personne qui m'agresse manifeste ainsi qu'elle a des besoins non satisfaits (*conscients ou inconscients*) : certains peuvent relever de ma responsabilité et d'autres non.
- Je reconnais à la personne le droit d'exprimer ses émotions (*peur, colère, tristesse, joie...*) et je l'invite à en donner la cause.
- Je repère ce qui paraît fondé et ce qui paraît déplacé : c'est le signe d'une cause cachée ou d'un jeu négatif.
- Je ne reviens pas sur le passé.
- Les propos des autres ne sont pas toujours faciles à entendre. Ils peuvent être blessants, même involontairement, parce qu'ils sont mal compris ou parce qu'ils renvoient la personne à des difficultés profondes, à des situations anciennes, ou parce qu'ils choquent des valeurs et des croyances.



5. Gérer les faits et non les émotions : utiliser les principes de la communication non violente et de l'écoute active

J'utilise les principes de la communication non violente et de l'écoute active

Oui
Je le mets
en pratique
régulièrement

Non
Je ne le fais
pas tout
le temps

Je m'adresse de préférence à **une** personne et je la regarde.

Je parle à **la première personne** (« je ressens ..., je crois ..., j'ai vu ..., j'ai besoin ..., je demande ... »)

Je dis au maximum **ce que je ressens**,

Je pose des questions, j'écoute, je reformule ce que j'entends pour **m'assurer d'avoir compris**.

Je porte **un intérêt sincère** aux inquiétudes de l'autre.

Je me concentre sur les moyens de **progresser** vers une résolution ou un compromis.

Je ne joue aucun jeu. **Je suis honnête et claire** quant à ce qui est important pour moi.

Je respecte les personnes : pas d'attaque personnelle ni de jugement de valeur négatif lorsque j'exprime mon ressenti par rapport au comportement d'une ou plusieurs personnes.

Je ne fais pas de **généralisation** (« vous êtes tous pareils ... c'est toujours comme ça avec toi ... »).

Ni de **grandiosités** (« cette histoire a failli me tuer ... tu m'as fait subir les pires moments de ma vie ... »)

Pas de jeux de pouvoir : donc **tous gagnants et pas de perdant**.

Le point de vue de l'autre et ses sentiments lui appartiennent : **je ne prends que ce qui me revient**.

Je ne réagis pas aux provocations. **Il n'est pas utile de me justifier** : le but dans un premier temps n'est pas d'avoir raison ni de tomber d'accord mais de partager un ressenti, de se comprendre mieux.

Je signale **les tentatives de manipulation** : informations fausses ou partielles, sous-entendus, colères feintes ou exagérées, menaces, chantage, abus de pouvoir, provocations, accusations personnelles...

6. Définir clairement le problème et s'accorder sur celui-ci

Les deux parties doivent s'accorder sur l'état de la situation, la définition du problème au moyen de termes simples et factuels. Si la situation présente plusieurs aspects, mieux vaut les traiter un à un.

7. Rechercher des intérêts communs

Sachant qu'un conflit tend à accroître les différences perçues et à minimiser les similarités, il faut rechercher des **objectifs** voire des **soucis communs** qui montrent que l'on est dans la même barque.

8. Présenter des solutions alternatives

- J'évite de revenir sur le passé mais je me concentre sur l'avenir ; je parle de ce qui doit être fait.
- Je propose des solutions de substitution qui témoignent d'une volonté de parvenir à un compromis.
- Je fais des concessions sur des questions susceptibles d'être importantes pour l'autre mais qui sont mineures pour moi.

- J'élabore des options qui vont dans l'intérêt de l'autre et je donne des preuves de ma bonne volonté.
- J'évalue les solutions de rechange : avantages, inconvénients, incidences et conséquences.

9. Terminer par une note positive

Formuler une proposition gagnant-gagnant et s'assurer que toutes les parties prenantes quittent la table en ayant le sentiment d'avoir gagné.

S'accorder sur la conclusion ainsi que sur les mesures à prendre, le responsable de chacune d'elle, le mode de mesure de la réussite ainsi que les circonstances (*comment et quand*) de l'évaluation de la résolution.

10. Déboucher sur des règles de fonctionnement

Le but est de créer les conditions d'une meilleure **coopération** dans le groupe, de tirer ensemble la leçon de la crise et de se mettre d'accord sur au moins un principe à respecter dans l'avenir dans la communication et la manière de travailler ensemble.

En cas de conflit grave : le recours à la médiation

Lorsque le conflit est grave, que le dialogue ne semble plus possible, les parties concernées peuvent faire appel à un **médiateur**.

Celui-ci étant formé aux outils de la médiation, il va s'entretenir individuellement avec chacun dans un premier temps pour préparer la séance de médiation, puis animer une rencontre permettant de rétablir un dialogue, et de rechercher des solutions partagées par les deux parties. S'il n'y a pas d'accord, le médiateur intervient pour que la séparation se passe de la meilleure manière possible.

Lorsque le conflit est grave, il faut rétablir le dialogue et faire appel à un médiateur.

Un peu de théorie

Un groupe réunit différentes personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, une éducation, des modes de vie et des intérêts variés.

Cette diversité enrichit les échanges, les idées et les objectifs mais crée inévitablement des désaccords et des différends. Ceux-ci sont cependant bénéfiques s'ils sont résolus et si le groupe se sert de cette diversité de points de vue pour améliorer son travail.

Un désaccord

Indique une **différence de point de vue** : deux ou plusieurs personnes n'appréhendent pas la situation de la même façon ou ne partagent pas la même vision de l'avenir ou de la résolution d'un problème ...



Un différend

Oppose deux ou plusieurs personnes avec **des intérêts divergents** ...

Désaccord et différend relèvent donc du champ rationnel : les acteurs s'opposent sur des idées, des représentations, des visions.

Stratégie de règlement :

analyser la situation en commun, pour repérer ce qui rapproche les points de vue et les intérêts de chacun et ce qui les oppose ; ensuite repérer toutes les options imaginables (*solutions*), les explorer (*avantages, inconvénients, risques*) pour trouver un accord.

- **L'affrontement** est utile (symbolique de la lutte animale, front contre front) ; **chacun peut y exprimer pleinement ses arguments**, pour arriver à une synthèse des arguments en présence.
- **Une tension** se situe **dans le champ psychologique** ; les acteurs sortent du rationnel, manifestent de l'émotion : le ton monte, les reproches fusent, il y a un risque d'escalade verbale (voire physique), certains se bloquent ou provoquent un incident. **Alors, c'est la crise !**
- **Tout groupe humain traverse des crises.** Cela fait partie de son processus de développement. La crise, dans un groupe, est un facteur de croissance si on sait la vivre, c'est-à-dire la verbaliser et la surmonter. Elle révèle des dysfonctionnements et des frustrations (besoins psychologiques non satisfaits). Bien gérer la crise témoigne d'un bon niveau de maturité du groupe. *Pour gérer la crise, un outil existe : la régulation.*
- **Un conflit**, c'est une tension qui dure et que les protagonistes **ne veulent pas résoudre** : chacun campe sur ses positions et veut faire plier l'autre. Dans un conflit, un protagoniste au moins veut du mal à l'autre. Il s'agit alors pour le groupe d'aborder le conflit de manière constructive avant que celui-ci ne s'installe définitivement, ne s'envenime et ne rongé les bases de la structure, jusqu'à ce que celle-ci s'effondre.

Pour sortir d'un conflit, plusieurs voies sont possibles :

la fuite et la rupture, la loi, la force (*qui crée une relation de domination-soumission*) et **la régulation** qui facilite la négociation.

Pour aller plus loin :

- Se faire accompagner par un intervenant extérieur formé à ces techniques : BTPL, Chambres d'Agriculture...
- Prendre contact avec un médiateur : réseau RH GAEC & Sociétés.
- Se former pour aborder mieux la résolution de conflits : BTPL.
- Echanger avec des pairs expérimentés.



Fiche rédigée par Philippe Wallet, BTPL

Dans le cadre d'un programme d'actions sur l'évolution des exploitations financé par le Cniel



en partenariat avec
APCA, Chambre d'Agriculture d'Indre-et-Loire, GAEC & Sociétés, BTPL, CERFRANCE,
MSA, France Conseil Elevage, Service de Remplacement France et Occitanie, ANEFA, CUMA France,
RMT Travail, VIVEA, ANACT

