



Notice

Les possibilités offertes par l'entretien de gestion de conflit

La collaboration avec des bénévoles peut générer des situations nécessitant l'intervention d'un médiateur afin de calmer les esprits et de résoudre les problèmes de manière durable. L'entretien de gestion de conflit, au cours duquel les personnes concernées se réunissent pour essayer d'élaborer ensemble des solutions, peut alors se révéler un bon instrument. Pour cela, il faut bien entendu que tous soient disposés à collaborer. De plus, trouver une solution constructive n'est possible que si les parties partagent le même objectif et unissent leurs forces pour l'atteindre.

Pour résoudre un conflit de manière constructive, il est nécessaire en premier lieu d'en **reconnaître l'existence**. Posez-vous les questions suivantes. Que s'est-il passé jusqu'à maintenant? Ce conflit doit-il être résolu par un tiers indépendant ou peut-il être réglé en cercle fermé? Etes-vous la personne qui convient pour agir en tant que médiateur ou êtes-vous aussi engagé-e dans le conflit?

Avant l'entretien de gestion de conflit, il est important de réunir toutes les personnes concernées pour réfléchir à ce qui doit être clarifié et à ce qui peut effectivement être accompli. Créez une ambiance calme et agréable.

Un conflit affecte la façon de penser, les émotions et les désirs des personnes impliquées. Une **dynamique de conflit** s'installe alors, creusant une distance toujours plus grande entre les parties. Ce phénomène doit être pris en compte pendant la phase de préparation et lors de l'entretien. Il est courant d'observer les mécanismes suivants lors de conflits:

- renforcement de la projection. La partie adverse, l'«autre», devient la cause de tous les maux et de tous les développements négatifs. Les propres manquements sont généralement ignorés;
- extension du conflit à d'autres points litigieux. Pour renforcer sa position, la personne aborde un nombre toujours plus important de thèmes et d'arguments, ce qui rend la situation de plus en plus confuse.
- réduction de la complexité. En réaction à la confusion, les parties cherchent à expliquer le problème de manière subjective et recourent à des simplifications et à des clichés;
- incapacité à supporter des situations ambivalentes. Les parties ne sont plus à même de distinguer la part qu'elles ont au déroulement du conflit. Elles considèrent chacune leur comportement comme une réaction à l'attitude de l'autre.
- régression. A mesure que le conflit s'aggrave, les personnes concernées retournent à des comportements qui ne correspondent pas à leur niveau de maturité, reprenant toujours plus des schémas propres à l'enfance ou à la puberté.

Pendant l'entretien, le médiateur doit veiller résolument à ce que le travail se concentre sur le conflit et que la rencontre ne devienne pas, volontairement ou non, une occasion de critiquer l'autre sur le plan personnel.

- Préparez-vous soigneusement à l'entretien. Classez les informations dont vous disposez.
- Toutes les personnes impliquées dans le conflit doivent participer.
- Avant de commencer, clarifiez l'objet de l'entretien, les règles à suivre et le problème à régler. Chacun doit être d'accord avec les règles énoncées.



- Soyez aussi neutre que possible. Toutes les personnes concernées ont le droit de donner leur propre version du conflit et l'obligation d'écouter la version des autres parties. Les arguments peuvent être d'ordre émotionnel mais ne devraient jamais être blessants. La répartition du temps de parole doit en outre être équilibrée, et l'entier du conflit devrait être abordé.
- Un entretien de gestion de conflit peut être organisé entre vous et un bénévole afin de revenir sur un comportement inadéquat de ce dernier. Dans ce cas, les aspects positifs de la collaboration doivent être relevés. Ne vous contentez pas de critiquer. Commencez l'entretien par un élément positif. Il sera alors plus facile pour l'autre partie de voir la critique comme étant constructive et non personnelle. Les règles concernant les remarques faites à une autre personne doivent être suivies.
- Lorsque le conflit est très grave, une procédure axée sur les règles de base de la médiation peut se révéler efficace.
 1. Créez une atmosphère propre à encourager la confiance.
 2. Convenez du caractère confidentiel de l'entretien.
 3. Laissez chacun parler.
 4. Le médiateur mène l'entretien.
 5. Montrez du respect à chacun des participants.
 6. Toutes les parties doivent accepter ces règles.
- Pour qu'il soit possible d'évaluer si le comportement problématique a effectivement changé, la solution au conflit doit être formulée aussi concrètement que possible. Au besoin, le résultat de l'entretien peut être consigné par écrit sous la forme d'un accord. Déterminez aussi les dates auxquelles les points convenus devraient être réalisés. Dans certains cas, il peut être pertinent de fixer d'un entretien ultérieur, dans lequel il sera question de la réussite de l'entretien de gestion de conflit.

Après l'entretien de gestion de conflit, vous devez vous assurer que les points convenus ont été respectés. Vous pouvez éventuellement fixer un deuxième entretien. Dans ce cas, appliquez les mesures que vous aviez annoncées.

Sources:

Croix-Rouge allemande (2013). Wegweiser Ehrenamtskoordination, pp. 80-81

Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel (2009). Freiwilligen-Management, pp. 96-97

Müller. Grobkonzept für ein Konfliktmanagement. (Stiftung krichlicher Sozialdienst Zürich)