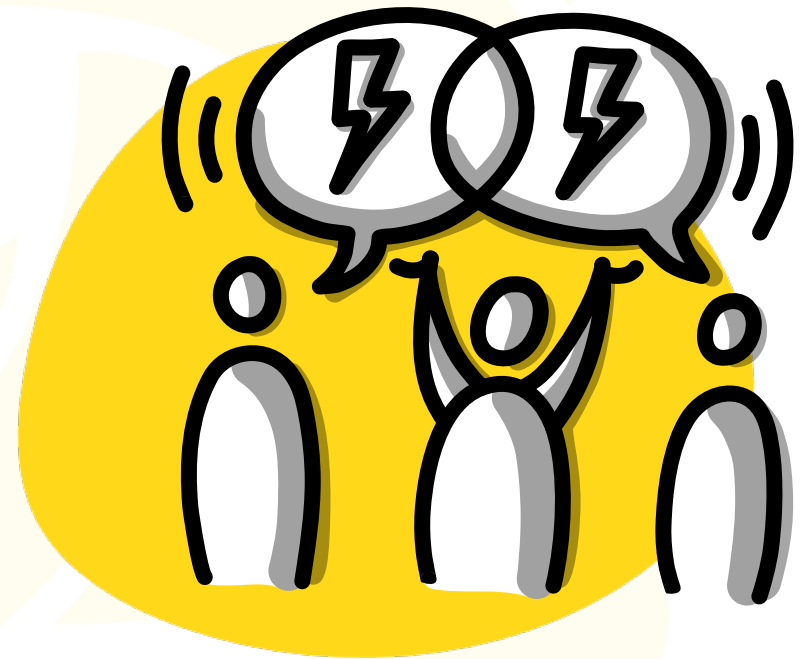


RÉSOLUTION DE CONFLIT



PRÉSENCE
ACTIVE

MINI LIVRET

LA RÉOLUTION DE CONFLIT

Bienvenue dans ce mini livret sur la résolution de conflit. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :

- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 80 illustrations
- Plus de 35 processus
- Plusieurs heures de vidéos pédagogiques

<http://bit.ly/3Q1xBs7>

CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger
Joy Robert

CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

 info@presence-active.org

 presence-active.org

 [linkedin.com/company/présence-active/](https://www.linkedin.com/company/présence-active/)

 [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)

 [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)



LICENCE LIBRE

NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

Les licences du livret et des fiches sont de deux formes différentes :

- CC-BY-ND pour le livret
- CC-BY-SA pour les fiches

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

ND : Implique d'utiliser l'œuvre telle quelle est, sans la modifier.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Au final, le livret est une œuvre complète à utiliser telle quelle, alors que les fiches d'illustrations et de processus sont des œuvres que vous pouvez utiliser telles quelles ou les faire évoluer comme bon vous semble tant qu'elles sont mises sous licence CC-BY-SA et la source citée.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 10 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



PRÉSENCE
ACTIVE

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT ET D'EXCLUSION

Prévenir les conflits interpersonnels et les risques d'exclusion, résoudre constructivement les conflits et exclure une personne lorsque cela est nécessaire



Comment prévenir les conflits interpersonnels et les exclusions ?

Comment les reconnaître et

que faire lorsqu'ils apparaissent ?

Comment faire pour les résoudre entre parties prenantes ?

Quelle forme de soutien est-il possible de proposer et comment le demander ?

Que faire lorsque les tentatives de résolution de conflit constructives n'ont pas fonctionné ?

Prévenir les conflits interpersonnels et les risques d'en arriver à des exclusions revient à soutenir la qualité relationnelle ou son rétablissement. Mais comment la soutenir ou la rétablir ? Au-delà de la prévention, il est intéressant d'encourager les parties prenantes à résoudre constructivement leurs tensions et leurs conflits interpersonnels en autonomie et à les soutenir si elles en ont besoin. D'une manière générale, la résolution de conflit passe par le fait de permettre à chaque partie prenante d'exprimer son point de vue et ses enjeux, de reconnaître le point de vue de l'autre partie et de chercher à co-créer une issue la plus gagnant-gagnant ou la moins perdant-perdant possible.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT

1. Prévention des conflits
2. Reconnaissance du conflit
3. Résolution directe
4. Résolution soutenue
5. Demande d'exclusion
6. Gestion juridique

Prévention des conflits

Comment prévenir les conflits interpersonnels et les exclusions ?

Il existe de nombreuses manières de prévenir les conflits interpersonnels, cela implique de mettre en place des stratégies visant à soutenir la qualité relationnelle. Un **premier levier** de prévention peut consister à s'assurer de la création d'un cadre intentionnel et d'un cadre d'équipe définissant des valeurs et des principes comportementaux clairs et de l'engagement formel de chaque personne sur ceux-ci.



Un **deuxième levier** de prévention peut consister à utiliser un modèle de gouvernance et de gestion de projet collective visant à soutenir la qualité relationnelle et à prévenir les conflits. Par exemple, la gestion par besoin-tension permet de traiter les besoins en continu avant qu'ils ne risquent de devenir des tensions ou des conflits interpersonnels. Un **troisième levier** de prévention peut consister à prendre soin du processus d'inclusion pour que ce dernier permette de laisser entre des personnes adéquates pour l'organisation et son équipe. Un **quatrième levier** de prévention peut consister à former les personnes pour les aider à développer leur intelligence émotionnelle : observation de soi, attitudes et stratégies de communication assertives. Malgré ces approches préventives, le conflit finira sûrement par apparaître à un moment ou à un autre. Il est naturel. Et pour peu que nous apprenions à le traverser constructivement, il peut nous aider à grandir, à gagner en maturité individuelle et collective.

Questions-cadres

Est-ce que notre cadre intentionnel et notre cadre d'équipe sont clairs ?

Est-ce que nous utilisons une méthode de gouvernance ou de gestion de projet claire et pertinente ?

Est-ce que nous prenons soin de bien sélectionner nos membres ?

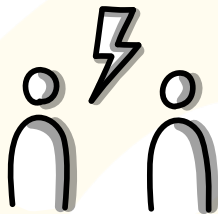
Est-ce que nous prenons soin de former nos membres ?

Sommes-nous prêt-es à accueillir le conflit et à faire de notre mieux pour le traverser constructivement ?

Reconnaissance du conflit

Comment reconnaître le conflit et que faire lorsqu'il apparaît ?

Un symptôme relativement facile à observer lorsque nous sommes en conflit avec une autre personne est que nous nous endormons avec des pensées et émotions en lien avec la situation et que nous nous réveillons avec. Si une personne détecte ce symptôme chez elle, cela donne une indication qu'il serait intéressant de s'en occuper et de faire le nécessaire pour tenter de résoudre les tensions et conflits constructivement, même si ce n'est pas agréable.



Depuis l'extérieur, il est possible d'observer la dégradation de la qualité de communication et des attitudes non verbales. Des personnes en conflit vont avoir tendance à émettre plus de PIC (prêts d'intention, interprétations et jugements, contraintes) et de DOG (distorsions, omissions, généralisations). Ces derniers participent très souvent à l'escalade conflictuelle et à l'apparition d'émotions conflictuelles. Ces émotions sont souvent dans le domaine de la colère (agacement, contrariété, etc). Une personne percevant une dynamique conflictuelle est invitée à faire le nécessaire pour tenter de la résoudre constructivement, même si ce n'est pas agréable. Si nous sommes partie prenante, cela implique de passer à l'étape suivante. Si nous sommes observateurs, cela implique de demander aux personnes concernées si elles ont conscience de leur conflit et de les inviter à faire le nécessaire en passant à l'étape suivante.

De nombreux conflits peuvent apparaître en lien avec une gouvernance ou une gestion de projet dysfonctionnelle. Si tel est le cas, il est possible de tenter de rétablir la qualité relationnelle en améliorant le cadre d'équipe ainsi que la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles avec son partage et sa distribution des autorités. Il est souvent tard pour que cela suffise lorsque le conflit est déjà présent.

Question-cadre

À la personne qui s'interroge si elle est en conflit ou non : *Est-ce que je m'endors et me réveille avec des pensées et émotions en lien avec une situation relationnelle désagréable ?*

Résolution directe

Comment faire pour résoudre le conflit directement ?

Format type

La résolution de conflit directe entre parties prenantes peut prendre de 20 minutes à 2 heures.

Une personne ayant conscience d'être en conflit avec une autre personne est invitée à s'en occuper et à faire le nécessaire pour tenter de le résoudre constructivement, même si ce n'est pas confortable. Si cela semble trop difficile, il est possible de demander du soutien, ce qui revient à passer directement à l'étape suivante.

Faire le nécessaire pour tenter de résoudre le conflit constructivement peut impliquer de prendre un moment pour soi, d'observer sa situation et ses enjeux personnels, par exemple en utilisant la stratégie de communication OSC (observation objective des faits et des conséquences réels, observations des enjeux et besoins subjectifs personnels, recherche de contribution par des demandes ou des propositions) ou une observation avec une matrice ACT. Cette première observation peut éclairer la situation, les besoins et des stratégies pour les aborder constructivement de manière assertive. À partir de là, cela implique de prendre contact avec l'autre personne, de vérifier qu'elle est disponible, quitte à lui demander quand elle le serait pour parler de quelque chose d'important et de délicat, sans rentrer dans les détails. Lors de l'échange, il conviendrait de faire particulièrement attention à ne pas émettre de PIC ou de DOG et idéalement à inviter l'autre personne à faire de même. Il peut aussi être intéressant de partager de bonnes intentions envers chaque personne ainsi qu'envers la relation. Si les personnes connaissent la matrice ACT, elles peuvent commencer par partager leurs observations de la situation pour ensuite chercher à identifier des actions qui feraient une différence significative pour le rétablissement de la qualité relationnelle.

Questions-cadres

À la personne en conflit : *Est-ce que je me sens capable d'essayer de résoudre le conflit directement avec la ou les autres personnes ou est-ce que j'ai besoin du soutien d'une tierce personne de confiance ?*



Processus de résolution directe de conflit

1. Prendre soin de la qualité de présence, faire de son mieux pour être présent et ouvert à soi et à l'autre.
2. Déterminer les critères de réussite, de résolution
3. Partager les points de vue objectifs et subjectifs (le O et le S de la stratégie de communication OSC, observation objective des faits et des conséquences réels, observations des enjeux et besoins subjectifs et personnels) en s'exprimant et en posant des questions pour comprendre l'autre point de vue.
4. Explorer les options possibles (le C de la stratégie de communication OSC, recherche de contribution par des demandes ou des propositions) en veillant à faire émerger plusieurs possibilités suffisamment applicables.
5. Pondérer les options en fonction des enjeux de chacun-e, les avantages et inconvénients de chaque option pour chacun-e.
6. Identifier et choisir la meilleure ou la moins pire des options.
7. Prendre un rendez-vous pour évaluer l'amélioration, pour valider le changement ou pour reprendre le processus de résolution afin d'identifier une nouvelle manière de le résoudre de manière satisfaisante.
8. S'engager à faire de son mieux pour la mettre en œuvre.

Si la résolution directe entre parties prenantes a fonctionné, le conflit est résolu. Sinon, il est possible de faire une deuxième tentative. Au-delà de deux tentatives infructueuses, il est préférable de demander de l'aide à une tierce personne compétente, spécialiste en qualité relationnelle et en résolution de conflit, ce qui revient à passer à l'étape suivante.

EXEMPLES DE QUESTIONS, REFORMULATIONS ET AFFIRMATIONS

Observation objective

Questions-cadres - Personne qui écoute

Peux-tu me décrire la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que tu expérimentes ?

Qu'est-ce que tu perçois concrètement par tes cinq sens ?

Peux-tu me décrire les conséquences physiquement observables ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Tu vois X, tu entends X, tu te souviens X, les conséquences physiquement observables sont X.

Affirmations-cadres de base - Personne qui s'exprime

La situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...

Les conséquences physiquement observables sont...

Questions-cadres si besoin

Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?

Est-ce que tu as les mêmes perceptions objectives ?

Qu'est-ce que tu perçois de différent ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Je suis d'accord, partiellement d'accord ou pas d'accord avec ta description des faits

Je suis d'accord avec cet élément

Je ne suis pas d'accord avec celui-là

Questions-cadres si besoin - Personne qui écoute ou qui s'exprime

Est-ce que nous sommes au clair sur les éléments qui nous mettent d'accord et ceux sur lesquels nous ne le sommes pas ?

Est-ce que cela nous empêche d'aller plus avant dans la discussion ?

Observation subjective

Questions-cadres - Personne qui écoute

Peux-tu me décrire les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?

Est-ce que tu peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?

Quels sont tes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Tu ressens X, tu penses X, X est confortable, X est difficile, X est très difficile pour toi. Ce qui est vraiment important pour toi dans cette situation c'est X, tu as besoin de X.

Affirmations-cadres - Personne qui s'exprime

Les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation sont...

Je ressens..., je pense..., ... est agréable, ... est difficile, ... est très difficile pour moi

Mes enjeux personnels, mes intentions, valeurs, importances, besoins sont...

Ce qui est vraiment important pour moi dans cette situation c'est..., j'ai besoin de...

C'est vraiment important pour moi

Questions-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

C'est effectivement, partiellement, pas du tout ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.

Cet élément est effectivement ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.

Cet élément n'est pas ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.

Ce que je ressens, ce dont j'ai besoin est...

Recherche de contribution

Questions-cadres - Personne qui écoute

Puis-je faire quelque chose pour toi ?

Quelle est la ou quelles sont les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?

Quels sont leurs avantages et inconvénients ?

Quelles sont tes favorites ?

Qu'est-ce qui te semble le mieux pour répondre à ce besoin au final ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Les solutions, proposition ou demande que tu peux envisager sont, X, Y et Z.

Les avantages et inconvénients de X sont Y et Z.

Ta solution-proposition-demande favorite est X.

Affirmations-cadres - Personne qui s'exprime

Peux-tu faire quelque chose pour moi ?

La ou les solutions, les propositions, les demandes qui permettraient de répondre à ce besoin sont...

Les solutions, propositions ou demandes que je peux envisager sont...

Leurs avantages et inconvénients sont...

Mes favorites sont...

Questions-cadres - Personne qui s'exprime

Est-ce que tu es d'accord ?

Est-ce possible de ... ?

Est-ce que tu es d'accord de chercher une manière de répondre à mon besoin tout en prenant soin de ton besoin ?

Qu'est-ce que tu penses de ces solutions, propositions ou demandes ?

Est-ce que tu en as d'autres ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Je ne veux pas t'imposer mon besoin, je suis prêt-e à accepter que tu me dises non.

Je te demande de l'aide pour m'aider, pour contribuer à la relation, si c'est possible.

Je suis ouvert-e à chercher une solution qui nous convienne aux deux, au compromis, à la négociation.

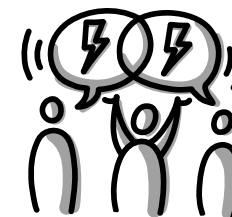
Cette situation est vraiment gênante pour moi, j'ai vraiment besoin de changement, de trouver une solution.

Résolution soutenue

Quelle forme de soutien est-il possible de proposer et comment le demander ?

Qui peut être personne de confiance au service de la résolution du conflit ?

Si cela semble trop difficile à une personne de faire le nécessaire pour tenter de résoudre le conflit constructivement directement avec l'autre personne, elle est invitée à demander du soutien. Si les parties prenantes ont essayé de le faire, mais qu'elles n'ont pas réussi, elles sont invitées à faire de même. Comment peuvent-elles le faire ? Selon les modalités prédéfinies par l'organisation ou l'équipe, une personne peut demander du soutien en activant le processus de soutien à la résolution de conflit.



Cela implique que ces modalités soient prédéfinies. Si la résolution soutenue implique des frais, l'organisation les prend généralement en charge. Au final, si la résolution de conflit soutenue par une tierce personne de confiance a fonctionné, le conflit est résolu. Sinon, il est possible de faire une deuxième tentative. Au-delà de deux tentatives infructueuses, et pour la pérennité de l'organisation et de ses membres, il peut être préférable d'envisager l'exclusion d'une ou de plusieurs parties prenantes.

Système de soutien à la résolution de conflit

Le système de soutien à la résolution de conflit peut faire appel à plusieurs approches différentes, les plus courantes sont la médiation professionnelle et les cercles restauratifs. Les deux sont des approches restauratives, permettant de résoudre le conflit, notamment par un apaisement des émotions conflictuelles. Les deux sont des démarches volontaires qui ne sauraient être imposées de manière contraignante aux parties prenantes. La première se focalise sur les parties prenantes principales et peut prendre de 4 à 10 heures, la deuxième implique un système autour des parties prenantes principales, ce qui peut prendre beaucoup plus de temps.

Dans les deux cas :

- Le système de soutien à la résolution de conflit est mis en place en amont des conflits.
- Les personnes sont d'accord d'utiliser ce système.
- Les personnes sont d'accord de considérer le conflit comme une opportunité d'évolution individuelle et collective.
- Les personnes compétentes et légitimées à accompagner le processus sont clairement identifiées.
- Les modalités d'activation du système sont clairement définies.
- Les personnes sont informées sur l'existence et sur le fonctionnement du système.

Questions-cadres

Est-ce que nos membres sont prêt-es à s'engager à considérer le conflit comme une opportunité d'évolution individuelle et collective ?

À quelles personnes compétentes pouvons-nous nous adresser ?

Quelles sont nos modalités pour activer le système de soutien à la résolution de conflit ?

Est-ce que nos membres sont informés et ont validé les différents éléments de notre système de soutien à la résolution des conflits ?

Personnes compétentes et activation du système

Souvent, l'activation du système se fait par une prise de contact par une des personnes en conflit ou par une tierce personne directement impactée par la situation. La prise de contact se fait généralement par mail ou par téléphone directement auprès d'une des personnes ayant été identifiées pour soutenir les résolutions de conflit (personne interne ou externe à l'équipe, rôle médiation, etc). Leurs coordonnées sont rendues accessibles aux membres de l'organisation. Pour augmenter les chances que les parties prenantes trouvent une issue constructive à leur conflit, il importe que ces personnes soient compétentes à accompagner ce type de séance, par exemple des personnes formées à la médiation et certifiées.

Prise en charge de la résolution par une tierce personne de confiance

Dès réception d'une demande de soutien à la résolution de conflit, la personne en charge d'en accompagner la résolution prend contact avec la première partie prenante demandeuse de soutien. Le processus de résolution de conflit se déroule généralement en 3 grandes étapes : des entretiens individuels, une ou plusieurs séances avec les parties prenantes, une séance de bilan.

Entretiens individuels

Des entretiens individuels permettent d'accueillir les points de vue et les enjeux personnels (perception de la situation, solutions idéales, attentes envers la personne médiatrice, besoin de sécurité face à l'autre personne, etc.) et de s'assurer de créer des conditions soutenant en vue de faciliter la séance de résolution de conflit entre parties prenantes (confidentialité, rôle et attitude professionnelle de la personne médiatrice, attitudes à proscrire ou à favoriser, etc.). Ces entretiens ont un quadruple enjeu : ils ont une portée pédagogique permettant des prises de conscience concernant des stratégies de communication dysfonctionnelles (PIC et DOG), ils permettent de créer des conditions soutenant pour préparer la séance entre les parties prenantes, ils permettent à la personne de mieux se comprendre elle-même et de créer un rapport de confiance avec la personne médiatrice.

Séances avec les parties prenantes

Les séances avec les parties prenantes permettent d'exprimer et de reconnaître les différents points de vue et enjeux collectivement objectivables et personnellement subjectifs. Une fois que les personnes réussissent à se donner suffisamment de reconnaissance et à communiquer de manière suffisamment constructive, les séances permettent d'explorer et d'identifier les meilleures issues pour les parties prenantes ainsi que de définir une date pour évaluer le bon fonctionnement de leur choix.

Séance de bilan

La séance est généralement programmée plusieurs semaines ou plusieurs mois après la séance où les parties prenantes ont trouvé un accord. Elle permet de vérifier si l'issue retenue par les parties prenantes a bien fonctionné. Si ce n'est pas le cas, les personnes sont invitées à explorer une nouvelle issue en vue de faire mieux.

PROCESSUS D'EXCLUSION

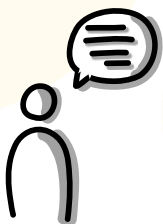
Protéger l'organisation et l'équipe de personnes les mettant en danger

Que faire lorsque les tentatives constructives de résolution de conflit n'ont pas fonctionné ?
Que faire lorsque des personnes mettent en danger le fonctionnement de l'organisation ou de l'équipe ?

ÉTAPES DU PROCESSUS D'EXCLUSION

1. Déclenchement du processus
2. Écoute de la personne demandeuse
3. Écoute de la personne concernée par la demande d'exclusion
4. Décision collective

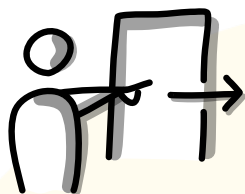
Déclenchement du processus



Pour la pérennité de l'organisation et de ses membres, il peut être préférable d'envisager l'exclusion d'une ou plusieurs personnes : si une personne refuse la résolution de conflit directe ou soutenue, si une ou deux tentatives de résolution soutenue par une tierce personne de confiance n'ont pas abouti à une résolution constructive, si une personne est clairement incompatible avec les différents cadres de l'organisation. Le processus d'exclusion est activé à la demande d'un des membres de l'organisation auprès du cercle qui a autorité sur le processus (cercle d'ancrage, cercle spécifique, autre cercle ou rôle).

Question-cadre

À la personne demandeuse d'exclusion :
Est-ce que cette ou ces personnes devraient être exclues de l'organisation ou de l'équipe pour assurer sa pérennité ou celle de ces membres ?



Écoute de la personne demandeuse

La personne demandant l'exclusion, les rôles pilotage et les autres parties prenantes principales se réunissent, sans la ou les personnes concernées par la demande d'exclusion. Elles écoutent les motivations et le point de vue de la personne demandeuse concernant le choix des personnes à exclure, les tentatives ayant déjà été faites, les stratégies alternatives restantes, etc.



Questions-cadres

À la personne demandeuse d'exclusion :
Qu'est-ce qui justifie cette demande d'exclusion ?
Qu'est-ce qui fait que c'est plutôt cette ou ces personnes à exclure plutôt que d'autres ?
Qu'est-ce qui a déjà été fait pour tenter de résoudre cette situation ?
Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?

Écoute de la personne concernée par la demande d'exclusion

La personne concernée par la demande d'exclusion, les rôles pilotage et les autres parties prenantes principales se réunissent, sans la personne qui a déclenché le processus. Elles écoutent le point de vue de la personne concernée au sujet des tentatives ayant déjà été faites, des stratégies alternatives restantes, etc.



Questions-cadres

À la personne concernée par la demande d'exclusion :
Qu'est-ce qui, de ton point de vue, justifie cette demande d'exclusion, faite par ... concernant les raisons ... ?
Qu'as-tu déjà fait pour tenter de résoudre cette situation ?
Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?

Décision collective



Les rôles pilotage et les autres parties prenantes principales se réunissent, sans la personne demandeuse d'exclusion (sauf si cette personne est rôle pilotage du cercle d'ancrage) et sans la ou les personnes concernées par la demande d'exclusion. Les participant-es font le point sur les personnes pouvant être à exclure dans cette situation ainsi que sur les stratégies alternatives restantes avant de devoir choisir l'exclusion. Il pourrait être dommageable d'exclure une personne sans lui avoir laissé la possibilité de s'ajuster.

L'équipe prend une décision par consentement sur la base d'une proposition d'un rôle pilotage. La décision peut porter sur l'exclusion pure et simple ou sur d'autres stratégies laissant encore une chance de sortir plus constructivement de la situation. Quelle que soit la décision, cette dernière est communiquée aux personnes par le rôle en ayant la responsabilité (rôle pilotage du cercle d'ancrage, rôle pilotage du cercle où la personne était la plus impliquée, autre rôle). Si une stratégie alternative est retenue, un rôle est invité à en assurer la mise en œuvre et le suivi. Si la personne exclue ne reconnaît pas la légitimité ou la légalité de l'exclusion, elle-même ou l'organisation peuvent passer à l'étape suivante en interpellant le système juridique. Mis à part des cas extrêmes, le recours à des solutions d'exclusion ou au système juridique ne devrait être utilisé qu'en dernier recours.

Questions-cadres

Aux rôles pilotage et aux autres parties prenantes principales :

Que pensez-vous de cette demande d'exclusion et des arguments exposés ?

Pensez-vous que cette demande identifie réellement les personnes qui posent le plus problème ?

Que pensez-vous des tentatives ayant été faites ?

Que pensez-vous des stratégies alternatives proposées ?

Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?

Si oui, lesquelles et qui s'en chargerait ?

Est-ce que l'exclusion résoudrait la situation ?

Est-ce que nous avons assez d'informations pour prendre une décision ?

Au rôle pilotage :

Au vu de ce qui a été partagé, quelle est ta proposition ?

Cette étape visant à prendre la décision est traitée avec le processus de décision par consentement.

Si la décision par consentement ne permet pas de prendre cette décision, il est possible de se replier sur un vote à la majorité ou au deux tiers ou un jugement majoritaire.

Si le vote refuse l'exclusion, aux rôles pilotage et aux autres parties prenantes principales :

Que nous reste-t-il à essayer ?

Gestion juridique

Que faire lorsque ni les tentatives de résolution constructive de conflit ni l'exclusion ne fonctionnent ?

Si ni les tentatives de résolution de conflit ni la décision d'exclusion ne permettent de résoudre la situation, une des parties prenantes est invitée à activer le système juridique classique. Si les parties prenantes en viennent à cette étape, l'organisation ne prendra les frais juridiques en charge que si c'est une obligation légale.



Nettoyage émotionnel

Quelle que soit l'issue du conflit, il est possible que celui-ci ait été mal vécu par au moins une des parties prenantes. Dans ce cas, il est possible de se faire accompagner par un thérapeute en thérapie brève pour nettoyer la charge émotionnelle. Il est intéressant d'apprendre à se pardonner, se pardonner de ne pas avoir su faire mieux. Des situations conflictuelles peuvent arriver à tout le monde, même à des personnes très bien formées en résolution de conflit.

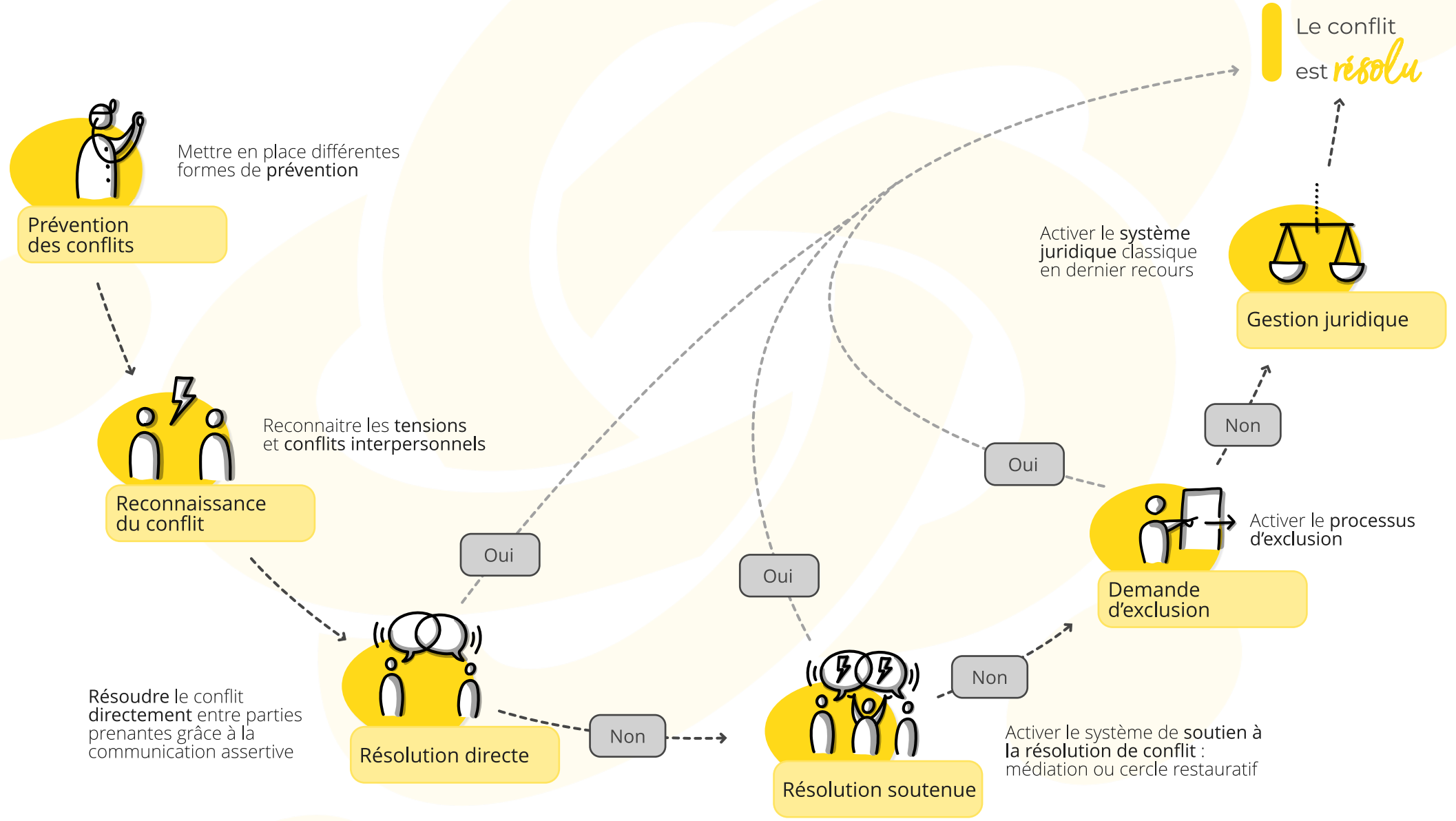
*Pardonnez aux autres,
non parce qu'ils méritent votre pardon,
mais parce que vous méritez la paix.*

Wild Woman Sisterhood



PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT


Prévenir et résoudre constructivement les conflits





PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT

Prévenir et résoudre constructivement les conflits



Qui : parties prenantes
Nombre de personnes : 2 à 12 personnes
Durée : 1 jour à 6 mois en fonction des situations
Régularité : non



Prévention des conflits

- À tous les membres :
Est-ce que notre cadre intentionnel et notre cadre d'équipe sont clairs ?
Est-ce que nous utilisons une méthode de gouvernance ou de gestion de projet claire et pertinente ?
Est-ce que nous prenons soin de bien sélectionner nos membres ?
Est-ce que nous prenons soin de former nos membres ?
Sommes-nous prêts à accueillir le conflit et à faire de notre mieux pour le traverser constructivement ?



Reconnaissance du conflit

- À la personne qui s'interroge si elle est en conflit ou non :
Est-ce que je m'endors et me réveille avec des pensées et émotions en lien avec une situation relationnelle désagréable ?



Résolution directe

- À la personne en conflit :
Est-ce que je me sens capable d'essayer de résoudre le conflit directement avec la ou les autres personnes ou est-ce que j'ai besoin du soutien d'une tierce personne de confiance ?

La résolution directe s'appuie sur le processus d'aide à la résolution de conflit.



Résolution soutenue

Il convient d'activer le système de résolution soutenue tel que décrit dans le cadre d'équipe de l'organisation.

- À tous les membres :
Est-ce que nos membres sont prêts à s'engager à considérer le conflit comme une opportunité d'évolution individuelle et collective ?
À quelles personnes compétentes pouvons-nous nous adresser ?
Quelles sont nos modalités pour activer le système de soutien à la résolution de conflit ?
Est-ce que nos membres sont informés et ont validé les différents éléments de notre système de soutien à la résolution de conflits ?



Demande d'exclusion

- Cette étape, visant à protéger l'organisation et l'équipe de personnes les mettant en danger, est traitée avec le processus d'exclusion.



Gestion juridique

En dernier recours, le système juridique classique peut être activé.

Le conflit est *résolu* ou *géré*



PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT

Prévenir et résoudre constructivement les conflits

PROCESSUS D'AIDE À LA RÉOLUTION DIRECTE

1. Prendre soin de la **qualité de présence**, faire de son mieux pour être présent et ouvert à soi et à l'autre.
2. Déterminer les **critères de réussite**, de résolution
3. Partager les **points de vue objectifs et subjectifs** (le O et le S de la stratégie de communication OSC, observation objective des faits et des conséquences réels, observations des enjeux et besoins subjectifs et personnels) en s'exprimant et en posant des questions pour comprendre l'autre point de vue.
4. Explorer les **options possibles** (le C de la stratégie de communication OSC, recherche de contribution par des demandes ou des propositions) en veillant à en faire émerger plusieurs suffisamment applicables.
5. Pondérer les **options en fonction des enjeux** de chacun·e, les **avantages et inconvénients** de chaque option pour chacun·e.
6. Identifier, choisir **la meilleure** ou la moins pire **des options**.
7. Prendre un rendez-vous pour **évaluer l'amélioration**, pour **valider le changement** ou pour reprendre le processus de résolution afin d'identifier une nouvelle manière de le résoudre.
8. S'engager à faire de son mieux pour la **mettre en œuvre**.

EXEMPLES DE QUESTIONS, REFORMULATIONS ET AFFIRMATIONS

OBSERVATION OBJECTIVE

Questions-cadres - Personne qui écoute

Peux-tu me décrire la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que tu expérimentes ?

Qu'est-ce que tu perçois concrètement par tes cinq sens ?

Peux-tu me décrire les conséquences physiquement observables ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Tu vois X, tu entends X, tu te souviens X, les conséquences physiquement observables sont X.

Affirmations-cadres de base - Personne qui s'exprime

La situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...

Les conséquences physiquement observables sont...

Questions-cadres si besoin

Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?

Est-ce que tu as les mêmes perceptions objectives ?

Qu'est-ce que tu perçois de différent ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Je suis d'accord, partiellement d'accord ou pas d'accord avec ta description des faits

Je suis d'accord avec cet élément

Je ne suis pas d'accord avec celui-là

Questions-cadres si besoin - Personne qui écoute ou qui s'exprime

Est-ce que nous sommes au clair sur les éléments qui nous mettent d'accord et ceux sur lesquels nous ne le sommes pas ?

Est-ce que cela nous empêche d'aller plus avant dans la discussion ?

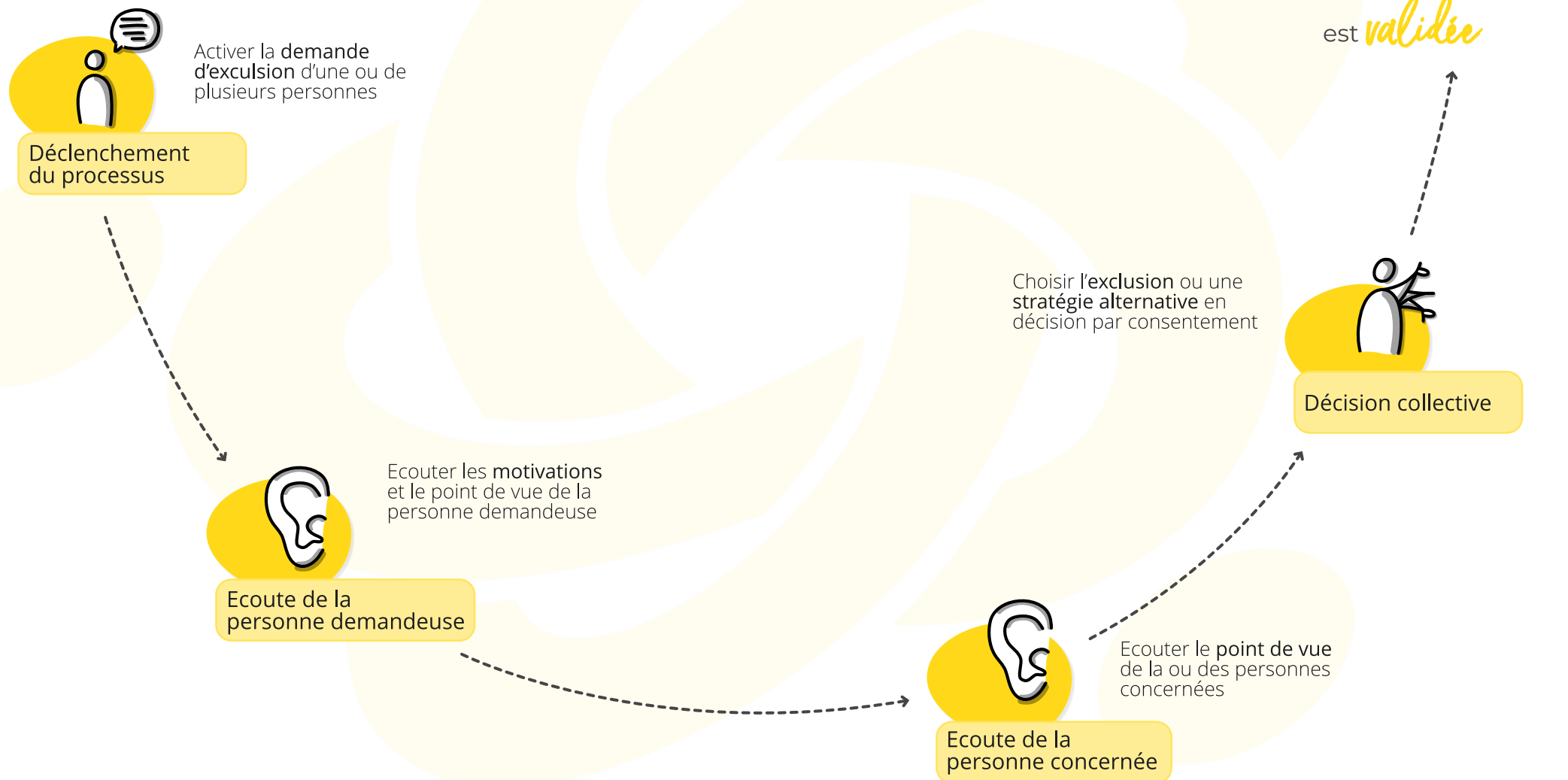


PROCESSUS D'EXCLUSION

Protéger l'organisation et l'équipe de personnes les mettant en danger



PRÉSENCE
ACTIVE





PROCESSUS D'EXCLUSION

Protéger l'organisation et l'équipe de personnes les mettant en danger

Qui : cercle ayant autorité sur le processus d'exclusion, personne demandeuse et personne(s) concernée(s)
Nombre de personnes : 3 à 12 personnes
Durée : moins d'un mois
Régularité : non



Déclenchement du processus

- À la personne demandeuse d'exclusion :
Est-ce que cette ou ces personnes devraient être exclues de l'organisation ou de l'équipe pour assurer sa pérennité ou celle de ces membres ?



Ecoute de la personne demandeuse

- À la personne demandeuse d'exclusion :
*Qu'est-ce qui justifie cette demande d'exclusion ?
Qu'est-ce qui fait que c'est plutôt cette ou ces personnes à exclure plutôt que d'autres ?
Qu'est-ce qui a déjà été fait pour tenter de résoudre cette situation ?
Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?*



Ecoute de la personne concernée

- À la personne concernée par la demande d'exclusion :
*Qu'est-ce qui, de ton point de vue, justifie cette demande d'exclusion, faite par ... concernant les raisons ... ?
Qu'as-tu déjà fait pour tenter de résoudre cette situation ?
Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?*



Décision collective

- Aux rôles pilotage et aux autres parties prenantes principales :
Que pensez-vous de cette demande d'exclusion et des arguments exposés ?

*Pensez-vous que cette demande identifie réellement les personnes qui posent le plus problème ?
Que pensez-vous des tentatives ayant été faites ?
Que pensez-vous des stratégies alternatives proposées ?
Y aurait-il d'autres stratégies à essayer ?
Si oui, lesquelles et qui s'en chargerait ?
Est-ce que l'exclusion résoudrait la situation ?
Est-ce que nous avons assez d'informations pour prendre une décision ?*

- Au rôle pilotage :
Au vu de ce qui a été partagé, quelle est ta proposition ?

Cette étape visant à prendre la décision est traitée avec le processus de décision par consentement.

Si la décision par consentement ne permet pas de prendre cette décision, il est possible de se replier sur un vote à la majorité ou au deux tiers ou un jugement majoritaire.

- Si le vote refuse l'exclusion, aux rôles pilotage et aux autres parties prenantes principales :
Que nous reste-t-il à essayer ?

L'exclusion ou une stratégie alternative est *validée*



PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT

Prévenir et résoudre constructivement les conflits

OBSERVATION SUBJECTIVE

Questions-cadres - Personne qui écoute

Peux-tu me décrire les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?
Est-ce que tu peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?
Quels sont tes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Tu ressens X, tu penses X, X est confortable, X est difficile, X est très difficile pour toi
Ce qui est vraiment important pour toi dans cette situation c'est X, tu as besoin de X.

Affirmations-cadres - Personne qui s'exprime

Les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation sont...
Je ressens..., je pense..., ... est agréable, ... est difficile, ... est très difficile pour moi
Mes enjeux personnels, mes intentions, valeurs, importances, besoins sont...
Ce qui est vraiment important pour moi dans cette situation c'est..., j'ai besoin de...
C'est vraiment important pour moi.

Questions-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

C'est effectivement, partiellement, pas du tout ce que je ressens, ce dont j'ai besoin. Cet élément est effectivement ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.
Cet élément n'est pas ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.
Ce que je ressens, ce dont j'ai besoin est...

RECHERCHE DE CONTRIBUTION

Questions-cadres - Personne qui écoute

Puis-je faire quelque chose pour toi ?
Quelle est la ou quelles sont les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?
Quels sont leurs avantages et inconvénients ?
Quelles sont tes favorites ?
Qu'est-ce qui te semble le mieux pour répondre à ce besoin au final ?

Reformulations possibles - Personne qui écoute

Les solutions, proposition ou demande que tu peux envisager sont, X, Y et Z.
Les avantages et inconvénients de X sont Y et Z
Ta solution-proposition-demande favorite est X.

Affirmations-cadres - Personne qui s'exprime

Peux-tu faire quelque chose pour moi ?
La ou les solutions, les propositions, les demandes qui permettraient de répondre à ce besoin sont...
Les solutions, propositions ou demandes que je peux envisager sont...
Leurs avantages et inconvénients sont...
Mes favorites sont...

Questions-cadres - Personne qui s'exprime

Est-ce que tu es d'accord ?
Est-ce possible de ... ?
Est-ce que tu es d'accord de chercher une manière de répondre à mon besoin tout en prenant soin de ton besoin ?
Qu'est-ce que tu penses de ces solutions, propositions ou demandes ?
Est-ce que tu en as d'autres ?

Affirmations-cadres si besoin - Personne qui s'exprime

Je ne veux pas t'imposer mon besoin, je suis prêt-e à accepter que tu me dises non.
Je te demande de l'aide pour m'aider, pour contribuer à la relation, si c'est possible.
Je suis ouvert-e à chercher une solution qui nous convient aux deux, au compromis, à la négociation
Cette situation est vraiment gênante pour moi, j'ai vraiment besoin de trouver une solution, de changement



PRÉSENCE ACTIVE

Faciliter les collaborations
& l'organisation collective

presence-active.org