

### SYNTHESE DE LA JOURNEE DE FORMATION

#### Public

Bénévoles ou salariés d'une association souhaitant obtenir des outils relatifs à la gestion d'équipe.

#### Objectifs

- Créer une bonne cohésion d'équipe, afin de mener au mieux les actions mises en place par votre association
- Appréhender les principes de négociation utiles pour une bonne communication
- Découvrir et comprendre les notions et enjeux de la communication non-violente
- S'exercer à l'écoute active
- Échanger avec les pairs sur la prévention et la gestion de conflits entre responsables et bénévoles

1

#### Programme de la formation

- Activité brise-glace pour faire connaissance
- Etude de cas et mise en pratique : présentation d'un cas de figure, distribution des rôles par rapport à ce cas, exercice autour de la négociation en binômes
- Discussion autour de la résolution du cas de figure expérimenté et réflexion autour des concepts-clés : ZOPA (Zone d'activité possible), BATNA (Meilleure alternative à un accord négocié)...
- Jeux de rôle pour s'entraîner à l'écoute active
- Bases de la communication non-violente : présentation des notions et exercices
- Posture en situation perturbée
- Session de théâtre forum sur le thème des conflits entre responsables et bénévoles

#### BILAN QUALITATIF ET QUANTITATIF

10 participants

6 heures de formation sur une journée

8 associations de départements 4 représentés (78, 75, 77, 94)

Evaluation orale et bilan individuel écrit effectuée en fin de formation

8 évaluations recueillies, 90% de satisfaction (voir détail évaluation en fin de compte rendu)

#### Soutien

Cette formation a été réalisée grâce au soutien du conseil régional d'Ile de France.

**Présentation du formateur :** Pierre de Bérail est consultant en communication de crise et médiation, co-fondateur et président de l'association Y médiation.

Contact : [mediation@pierredeberail.fr](mailto:mediation@pierredeberail.fr) - [www.pierredeberail.fr](http://www.pierredeberail.fr) - <http://ymediation.fr>

## 1. Les activités brise-glace

**Objectif :** retenir le nom de chacun, apprendre à se connaître et se sentir à l'aise dans le groupe

- Les participants marchent dans l'espace, se mélangent et effectuent déjà un contact visuel les uns avec les autres. Ensuite, selon un tempo donné par le formateur, ils se présentent les uns aux autres en se serrant la main et en donnant leur prénom.
- Les participants marchent et doivent prononcer leur prénom à voix haute dire son prénom sans parler en même temps qu'un autre = écoute

## 2. Le cadre de négociation

Dans les relations quotidiennes, notamment professionnelles, nous sommes souvent amenés à négocier, à confronter nos objectifs et nos limites contre ceux d'autres personnes. Ce processus de communication vise à conclure un accord malgré les intérêts divergents des personnes.

### 2.1 Cas pratique : un(e) responsable d'association recrute un(e) nouveau bénévole

2

Il s'agit d'une situation dans laquelle il va y avoir un cas de négociation et d'aménagement autour des horaires et des activités à réaliser. Les participants se regroupent par deux et choisissent le rôle qu'ils joueront : soit le bénévole, soit le responsable. Le formateur distribue à chacun une fiche expliquant le rôle de chacun et les attentes du personnage qu'ils endossent. Les personnes doivent répondre à quelques questions relatives à leurs pré-requis : quels sont leurs objectifs? quelles sont leurs limites ? jusqu'où sont-ils prêts à accepter ?

→ Une fois la fiche complétée, les binômes commencent la négociation qui dure une dizaine de minutes.

**Retour en groupe :** Chaque binôme explique comment s'est déroulée sa négociation en fonction du cahier des charges établi. Quels sont les difficultés rencontrées ?

- Les questions permettaient de définir les objectifs et jusqu'où chacun sera prêt à négocier ces objectifs et la limite maximale à la négociation. Nous constatons qu'il est difficile de laisser de la place pour la discussion et la négociation lorsque l'objectif et la limite sont confondus.
- Nous nous rendons compte aussi que le référentiel (ce que l'on s'imagine du fonctionnement de la structure) de chacun va être différent : dans la négociation il est essentiel de commencer par poser le référentiel pour ne pas partir de pré-supposés. C'est à partir de ce premier travail de compréhension de l'autre que la discussion peut faire émerger quelque chose de commun.

## 2.2 Les points théoriques du cadre de négociation

**La zone possible d'accord (ZOPA)** correspond à la zone dans laquelle vous pouvez négocier, les bornes de la zone sont définies par les limites de chacun. C'est par la discussion que l'on comprend la limite de l'autre.

**Meilleure alternative s'il n'y a pas d'accord (BATNA)** et **Pire issue possible s'il n'y a pas d'accord (WATNA)** : Il est important de se questionner sur le coût de l'accord (ses conséquences) afin de voir à quel moment la personne dépasse ses limites. Il faut donc se questionner lors d'une négociation sur la pire et la meilleure issue possible si aucun accord n'est trouvé. Cela permet de refuser plus facilement un accord qui ne conviendrait pas.

**Le poids du futur** correspond à ce qui pèse dans toute négociation. L'accord va impacter, dans le cas présent, toute l'organisation de l'association. Afin de vérifier que l'accord correspond bien aux attentes, il est important de faire un bilan régulier avec le bénévole. Ces discussions permettent de vérifier la motivation.

**La théorie de l'équité** : c'est l'entrée dans un système de comparaison pour juger de sa situation.

On peut se comparer à ses pairs au sein d'un même organisme

On peut se comparer au regard d'une situation antérieure

On peut se comparer au regard du statut que l'on avait avant dans le même organisme

On peut se comparer à des pairs d'un autre organisme

**La motivation des bénévoles** : que cherche un bénévole qui souhaite entrer dans une association ?

Une reconnaissance Un sentiment d'utilité Répondre à ses valeurs

Développer des compétences ...

Les motivations peuvent être diverses et peuvent changer au cours du temps, il est aussi important d'essayer de les verbaliser et d'y revenir régulièrement.

**La théorie des attentes** : La théorie des attentes du psychologue Victor Vroom émet l'hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier. Cette théorie propose d'expliquer la motivation d'un individu à travers plusieurs étapes. Pour qu'un individu soit motivé, il faut d'abord que ses efforts lui permettent de réaliser une tâche. Ensuite, il faut que ses réalisations débouchent sur des rétributions positives et qu'il considère comme justes. Puis, ces rétributions positives doivent être en accord avec ses intérêts personnels. Cette théorie insiste aussi sur l'importance d'instaurer des systèmes de feedback (réunions, groupes de discussion, entretiens individuels) avec ses collaborateurs afin de savoir dans quelle mesure l'organisation de l'activité permet de soutenir la motivation des différents individus.

## 3. L'écoute active : un outil pour comprendre l'autre

*L'écoute active est une technique qui permet d'écouter une personne, de lui donner toute son attention, de la comprendre et de le lui montrer. Ce dernier point est essentiel.*

**Activité** : en une minute une personne expose un dilemme et une autre personne essaye d'adopter les principes de l'écoute active. Le groupe écoute également et veille à repérer ce qui est de l'ordre de l'écoute active et ce qui ne l'est pas.

**Objectif** : définir ensemble ce qui relève de l'écoute active et ce qui relève d'autres formes d'écoute. Remarque : Les autres formes d'écoute ne sont pas mauvaises, mais elles ne correspondent pas à l'écoute active qui a pour objectif de laisser toute la place à l'autre pour s'exprimer. L'écouter conserve une distance, il ne met pas de soi en apportant son point de vue, son ressenti ou des conseils.

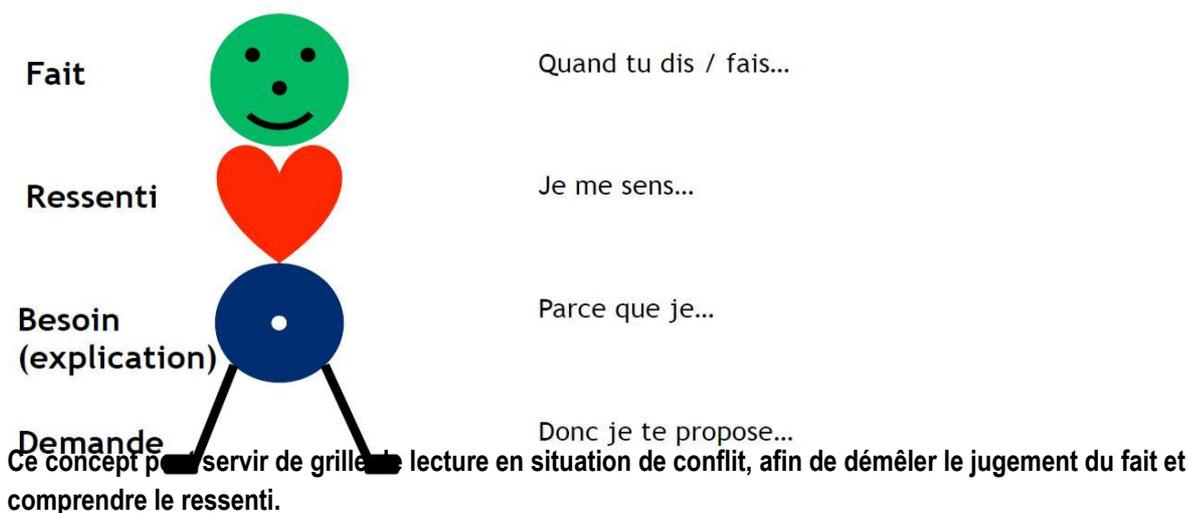
Cette activité a permis de construire ensemble le tableau suivant :

Ecoute active	Autre écoute
<b>Reformulation</b> : s'assurer que l'on a compris l'autre et lui montrer que l'on a été attentif. La reformulation permet à la personne d'entendre son dilemme et de réfléchir sur ses propres questionnements. L'objectif est d'arriver à une reformulation sous forme de synthèse, en veillant à ne pas interpréter les propos.	<b>Écoute conseil</b> : ce n'est pas de l'écoute active car on se détache du discours de l'autre pour apporter son propre point de vue. Dans ce cas, l'écouter n'est plus en mesure de comprendre le référentiel de l'autre.
<b>Questionnement</b> : Poser des questions sur des termes employés par la personne, pour permettre de lever les implicites et lever un peu le flou. Par exemple : « mon travail n'est pas assez concret, je m'y sens mal », « qu'est-ce que tu entends par concret? » ; « c'est insupportable pour moi », « qu'est-ce qui est insupportable ? »...	<b>Jugement</b> : lorsque l'on évalue positivement ou négativement ce qui se dit, on risque de paralyser la personne. Si elle se sent jugée, elle ne souhaitera plus s'exprimer. De même si le jugement porte sur un des éléments du récit.
	<b>Conseil interprétation</b> : il faut veiller à ce que la formulation ne tombe pas dans l'interprétation, qui risque de tomber à côté du sujet.
<b>Empathie</b> : elle est nécessaire pour imaginer et comprendre les émotions et la situation de la personne. L'écouter parvient à se mettre à la place de l'autre, sans pour autant essayer de lui remonter le moral.	<b>Soutien</b> : On sort de l'écoute pour encourager la personne (« ça va aller »).
	<b>Investigation</b> : poser des questions déconnectées du sujet et insister. Cela supposerait que l'écouter connaisse a priori le fond du problème.

## 4. La communication non violente

Concept développé par M.B. Rosenberg, psychologue américain

Ce concept se développe en 4 étapes :



#### 4.1 Activité : Les faits

Le formateur lit une série de phrases, les participants disent si elles contiennent un jugement ou pas et si oui, ils en proposent une reformulation sans jugement de valeur.

Objectifs : s'entraîner à ne dire que les faits observables et neutres. Repérer les mots qui pourraient porter une forme de jugement ou porter à interprétation (qu'est-ce que fâché ? Plaintif ? ...).

Exemple : « Olivier m'a dit que le jaune ne m'allait pas » = c'est un fait.

« Souvent, mon fils ne se brosse pas les dents » = c'est un jugement, car "souvent" peut signifier plusieurs choses pour différentes personnes. ==> « Mon fils se lave les dents 3 fois par semaine » est un fait.

#### 4.2 Activité : Les ressentis

Ressenti : sentiment ou émotion que j'ai et qui ne concerne que moi au regard d'une situation. L'autre n'est pas impliqué dans le ressenti.

Les phrases suivantes sont-elles des ressentis : oui ou non ?

« Je sens que tu ne m'aimes plus » = non

« Je me sens incompris » = non, ce qui est exprimé là est accusateur.

« Je suis triste que tu partes » = oui

Exprimer ses sentiments :

Sentiments sans interprétation	Sentiments comprenant des interprétations
Accablé-e	Acculé-e
Affolé-e	Bousculé-e
Fâché-e	Etouffé-e
Déprimé-e	Rabaissé-e
Frustré-e	Déconsidéré-e
Incommodé-e	Piégé-e
Mal à l'aise	Délaissé-e
Mélancolique	Incompris-e
Stupéfait-e	Invisible
Tirillé-e	Trahi-e
Abattu-e	Trompé-e
...	...

#### 4.3 Activité : Les besoins

Le formateur propose différentes phrases dans lequel le besoin (ou l'explication d'un sentiment) est peu ou mal exprimé. Les participants proposent des reformulations possibles.

« Je suis heureux que vous ayez reçu cette décoration. »

... parce que je voulais voir vos efforts reconnus.

- « J'ai peur lorsque tu élèves la voix »
  - ... parce que je ne me sens plus en sécurité.
- « Les petites remarques que font les gens me blessent parfois. »
  - ... parce que je manque de confiance en moi et j'ai besoin de me sentir dans un cadre bienveillant.

#### 4.4 Activité : La demande

Objectif : Expliciter au maximum notre demande, pour ne pas laisser place aux implicites et aux interprétations sources de conflits.

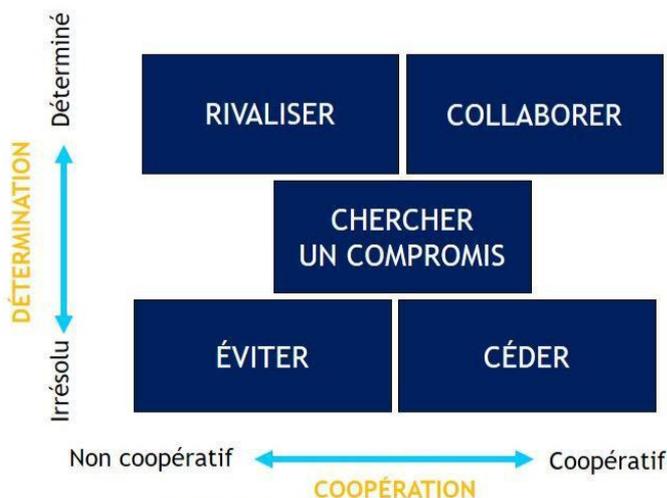
- « J'aimerais que tu prépares le dîner plus souvent » => Accepterais-tu de préparer le dîner les mardis et les jeudis ?
- « J'aimerais que tu respectes ma tranquillité » => J'aimerais que tu frappes avant d'entrer dans mon bureau.
- « J'aimerais faire plus ample connaissance avec vous » => Accepteriez-vous de déjeuner avec moi ?

### 5. Les dimensions du conflit

**Jeu de rôle** : une personne attend un vol important à l'aéroport. Malheureusement, elle voit que son vol est annulé à la dernière minute. Elle se dirige vers la personne à l'accueil pour faire une réclamation. Il est intéressant de remarquer qu'une façon naturelle de réagir à une situation conflictuelle est de trouver une solution le plus vite possible, sans forcément prendre le temps de pleinement écouter et comprendre la personne qui nous aborde. Cette façon de réagir est une façon d'éviter la relation conflictuelle.

De plus, nous remarquons que pour résoudre ce conflit, la personne à l'accueil doit forcément s'inventer une fonction (que peut-elle faire ? quel est son pouvoir ? A-t-elle des collègues qui peuvent l'aider ?). Cela représente les différentes dimensions sur lesquelles un individu peut s'appuyer pour résoudre un conflit. Dans un contexte professionnel, le conflit va venir solliciter à la fois notre dimension personnelle, mais aussi notre dimension professionnelle. Résoudre un conflit dans un contexte professionnel nécessite une bonne connaissance de sa fonction et des fonctions des membres de l'équipe.

**Les réactions face au conflit** : Il existe plusieurs manières de faire face à un conflit et plus encore de le résoudre. Schéma de Thomas et Kilmann



**Éviter** : le conflit n'est pas pris en compte et la confrontation est fuite ou en tous cas retardée.

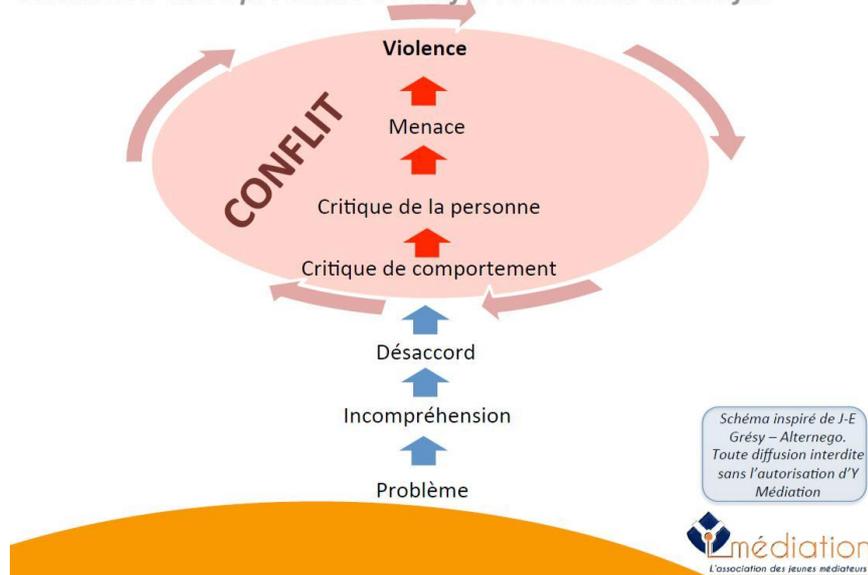
**Céder** : à l'opposé de la rivalité, l'une des parties oublie ses propres préoccupations au bénéfice de l'autre. **Chercher un compromis** : une solution immédiate est recherchée, qui puisse satisfaire chacun en répondant au moins de manière partielle à leurs exigences. Même si chacun peut être relativement satisfait, il y a l'idée de sacrifice et de perte.

**Rivaliser** : les exigences sont poursuivies et atteintes au détriment des autres personnes.

**Collaborer** : du temps est pris pour rechercher une solution et trouver une réponse qui réponde exactement aux exigences de chacun. Dans cette solution, rien n'a été sacrifié, au contraire.

## 5.1 Comprendre le conflit : l'escalade du conflit

### Distinction entre problème et conflit : l'escalade du conflit



## 5.2 Les multiples dimensions du conflit



Lorsque le conflit arrive, c'est souvent la dimension personnelle qui est attaquée et qui souffre. Il est important de prendre de la distance par rapport à la situation. Face à un conflit, il faut se présenter dans sa posture professionnelle. (Ci-dessous *Le guide pour rester professionnel*).

### 5.3 Le conflit avec une personne inconnue

Jusqu'à présent, nous avons évoqué les conflits et tensions qui peuvent émerger avec des personnes connues, avec lesquelles on entretient une relation, professionnelle ou personnelle. Il existe également des situations de conflits avec des personnes que l'on ne reverra *a priori* jamais. Qu'est-il possible de faire dans ces situations ?

#### **Le guide pour rester professionnel**

1. Accueillir la situation (posture de communication non violente)
2. Contenir les émotions par une attitude calme et empathique (écouter longuement, peu de mots, phrases simples)
3. Recadrer (rappeler les règles, votre fonction, présenter le champ des possibles)
4. Reformuler le vrai problème
5. Ouvrir la recherche de solutions (si possible)
6. Trouver le meilleur compromis
7. Conclure (accompagner la personne pour que les premières démarches nécessaires au compromis soient effectuées)

#### **Les difficultés à prévoir**

- L'autre n'est pas dans une posture d'écoute
- Se laisser embarquer dans l'agressivité
- Le cadre n'est pas clair
- La solution est hors cadre
- Si cela dérape : ne répondre plus que sur le plan professionnel (ne plus utiliser le pronom « je » et lui préférer le « nous » en se référant à la fonction ou à l'institution), sinon couper court au conflit et à la discussion (idéalement avoir un recours d'autorité).

## 6. Théâtre forum

Construction en groupe de situations de conflit.

#### **Procédure**

Quelques personnes jouent la scène, tandis que les autres observent et relèvent les situations de communication problématiques. Ces derniers proposent des alternatives qu'ils viennent jouer.

#### **Objectif**

Les participants jouent des scènes problématiques, en vivant ces événements ils s'y préparent, appréhendent mieux leurs émotions et élaborent ensemble des solutions.

**Scène** – Une responsable s'entretient avec une bénévole à propos de son comportement. La responsable considère qu'elle a un comportement déplacé qui ne correspond pas à ce qui est attendu d'elle, alors que la bénévole soutient avoir agi en suivant ses valeurs. Néanmoins, la responsable éprouve des difficultés à faire respecter le cadre auprès de cette bénévole, car elle considère que cette bénévole est vulnérable et a besoin de son engagement associatif pour son équilibre personnel. En effet, sans cet engagement, cette personne se retrouverait isolée socialement.

## Remarques

Ce jeu de rôle a mis en scène une bénévole qui contribue à l'action de l'association, mais qui est aussi une sorte de bénéficiaire de l'association. Sans cet engagement, la responsable avait des raisons de craindre que cette bénévole ne se retrouve complètement isolée socialement. Aussi, la responsable acceptait plus de flexibilité par rapport au cadre de l'association auprès de cette bénévole qu'elle ne le faisait par rapport aux bénévoles de l'association.

Les questions qui ont émergé étaient les suivantes : dans quelle mesure est-il souhaitable de faire des concessions pour adapter le cadre à un-e bénévole ? Dans quelle mesure un-e bénévole peut-il/elle être considéré-e comme un-e bénéficiaire ? Nous avons formulé l'idée que la limite de ces adaptations pourrait être l'intérêt des bénéficiaires « officiels » de l'association. Tant que les adaptations de cadre et les comportements du/de la bénévole en question ne nuisent pas aux bénéficiaires « officiels », il semble possible et souhaitable de s'adapter aux besoins du bénévole.

## Ressources

---

### Bibliographie

- *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Marshall B. ROSENBERG, édition La Découverte
- *Cessez d'être gentil soyez vrai ! Etre avec les autres en restant soi-même*, Thomas d'ANSEBOURG, éditions de L'Homme.
- *Gestion des conflits 4ème édition, la communication à l'épreuve*, édition LIAISONS
- *Face au conflit : les ressources anthropologiques, sociologiques et théologiques de la médiation*, sous la direction de Emmanuelle IULA, s.j. et Jacqueline MORINEAU, colloque avril 2011 Centre Sèvres – Facultés Jésuites de Paris, Médiasèvres 2012.
- *Sortir des conflits*, Christophe CARRÉ, éditions Eyrolles
- *Génération Y*, de Olivier ROLLOT
- *Comment écouter*, de PLUTARQUE
- *Méthode de médiation*, édition Dunod
- *Le médiateur dans l'arène, Réflexion sur l'art de la médiation*, Thomas Fiutak, éd. Trajets èrés

---

### Contacts

Pierre de Bérail, co-fondateur et président de l'association Y médiation.

Possibilité d'intervenir gratuitement dans vos structures pour vous aider à dénouer des situations conflictuelles.

**Contact** : [mediation@pierredeberail.fr](mailto:mediation@pierredeberail.fr) - [www.pierredeberail.fr](http://www.pierredeberail.fr) - <http://ymediation.fr>

**« Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait »**

*Citation de Marshall B. Rosenberg, Psychologue américain et créateur de la communication non-violente*

### Qui sommes-nous ?

Y médiation est l'association des jeunes médiateurs dont le but est de promouvoir la pratique des jeunes médiateurs et de la médiation. L'association a été créée par trois jeunes médiateurs, consultants en communication de crise et médiation (Titre RNCP de niveau 1) formés à l'Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation (IFOMENE) à Paris. Nous proposons nos services à toutes formes d'organisation ainsi qu'aux particuliers qui pourraient avoir besoin de nos compétences.

### Nos compétences

Nos compétences se déclinent en quatre types :

**La Médiation**, un processus confidentiel, permet à des personnes en conflit de trouver une solution à leur différend par elles-mêmes, en présence d'un médiateur impartial qui facilite leur communication.

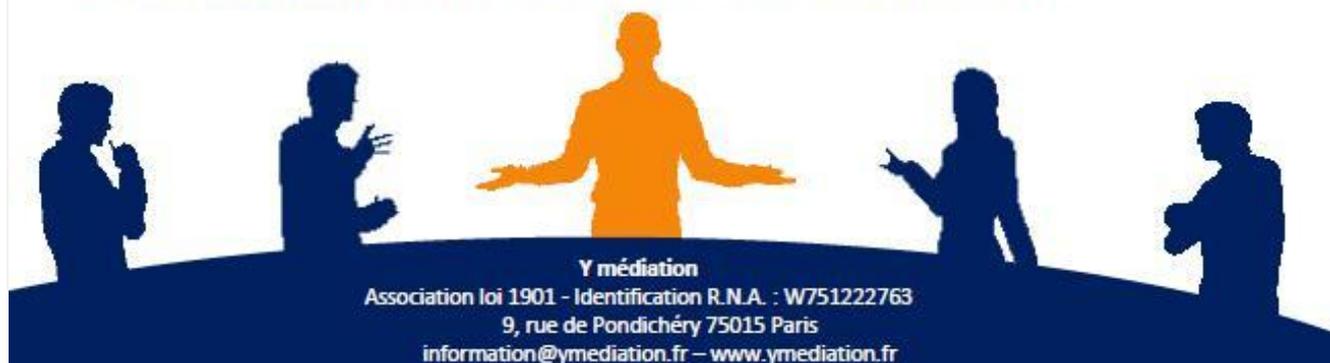
**L'Aide au dialogue** prend la forme d'entretiens individuels ou de groupe. La finalité est de vous permettre de prendre du recul par rapport à une situation conflictuelle et de vous proposer des méthodes de communication adaptées à votre action.

**Suivi et diagnostic d'organisation** : Nous proposons d'analyser les pratiques au sein de votre organisation. En nous déplaçant sur le terrain et en allant à la rencontre de tous les acteurs, nous recueillons l'avis de chacun et facilitons la communication entre eux.

**Formation** : Nous proposons différents modules de formation que nous pouvons adapter en fonction de vos besoins. Les thèmes abordés concernent le processus de la médiation, la gestion de conflit, Les principes d'une communication non-violente, l'écoute active...Nos formations allient apports théoriques et mises en situations pratiques au travers de jeux de rôles qui permettent aux personnes formées d'acquérir des compétences concrètes en gestion de conflits.

### Notre engagement bénévole

Dans le cadre de notre engagement associatif, nous proposons d'intervenir gratuitement en Médiation et Aide au dialogue pour tous les bénévoles actifs au sein d'associations.



# Synthèse des évaluations

8 participant(e)s sur 10 ont rempli une grille d'évaluation de la formation

## 1/ Par quel moyen avez-vous été au courant de cette formation ?

- Par mon association (x2)
- Par le site du Programme AlphaB (x3)
- Par un partenaire (x1)
- Par l'Auberge de la solidarité (x2)

## 2/Avez-vous trouvé la formation intéressante ?

90% Oui

### Un point que vous avez trouvé particulièrement intéressant

- « Les jeux de rôle et le théâtre forum » (x2)
- « Les présentations power point sur les postures d'issue du conflit »
- « La grille de Porter et les 4 étapes de Rosenberg »
- « La communication active »
- « Les jeux de rôle et les notions (termes spécifiques) »
- « La mise en pratique par le jeu de rôle et le dosage pratique / théorie »

## 3/ Pensez-vous que cette formation vous sera utile à l'avenir ?

94% Oui

### Un point que vous pensez pouvoir transférer dans vos pratiques :

- « Un travail personnel est à faire sur la pratique de la communication non violente »
- « Une bonne partie si ce n'est tout »
- « L'écoute active » (x2)
- « Bien sûr, dans ma situation actuelle en tant que bénévole mais aussi en tant que futur responsable »
- « Les quatre éléments d'analyse d'une situation de conflit ou de communication non violente »

## 4/ Les apports de l'intervenant vous ont-ils semblé pertinents ?

100% Oui

- « Oui, avec des exemples suffisants »

## 5/ Pensez-vous partager les connaissances acquises lors de cette formation ?

### A d'autres bénévoles ?

75% Oui

### A vos responsables associatifs ?

100% Oui

### Comment ?

- « Réutiliser certaines notions comme l'écoute active »
- « Retour par écrit et par mail »
- « Si on vient me poser certaines questions et que ce que j'ai appris est suffisant pour être utile à la personne »
- « Compte-rendu de formation à mes responsables lors de la réunion hebdomadaire »
- « En discutant ou en cas éventuel de conflit qui se présenterait »
- « Je ne sais pas encore de quelle manière »
- « Rien que raconter la formation permet d'amener le sujet de la communication non violente par exemple »

## 7/ Souhaitez-vous que Tous Bénévoles organise d'autres formations ?

100% Oui

### Sur quels thèmes ?

- « Déjà inscrite à d'autres formations comme les techniques théâtrales »
- « Méthodologie MNLE (méthode naturelle de lecture et d'écriture) »
- « Gestion de l'équipe bénévole »
- « Tout m'intéresse ! »
- « Fidélisation des bénévoles »
- « La gestion des équipes à distance »
- « Rédaction et mise en œuvre d'un projet »

## 8/ Etes-vous satisfait des démarches d'inscription aux formations ?

100% Oui

## 9/ Etes-vous satisfait du format des formations ? (1 session = 1 jour)

100% Oui

- « Horaires parfaits mais une journée est un peu court, 2 jours ce serait mieux »
- « Des formations en soirée »