



## Gérer les moments difficiles

### 1. Difficultés liées à l'attitude de quelques personnes

#### Prise de parole trop longue ou trop fréquente

- Rapprochement physique, puis, si nécessaire, signe de stop avec les mains.
- Demande de conclusion : « Je voudrais que d'autres personnes puissent s'exprimer, merci de bien vouloir conclure ».
- Interruption pour reformuler : « *Alors, attendez, si je comprends bien...* » (indiqué pour les personnes dont l'expression semble longue et confuse).
- Rappel des règles (si l'on avait fixé des règles quant à la durée de la prise de parole !).
- Refus de redonner la parole pour privilégier ceux qui se sont peu ou pas exprimés.

#### Leader envahissant

L'animateur doit faire face à la présence d'une autorité politique ou d'un leader d'opinion qui a tendance à s'imposer sur la scène publique, voire à imposer ses vues, en inhibant l'expression des autres participants. L'animateur court également le risque d'être doublé par le leader dans la fonction d'animation.

- Obtenir l'accord préalable du leader sur sa place dans la réunion et sur le rôle de l'animateur
- Expliquer clairement et précisément au groupe le rôle de l'animateur
- Être très présent tout au long de la réunion : reformulation et passage de parole
- Relativiser en douceur ce que vient de dire le leader : « *M. vient de nous exprimer sa position ; il y a probablement d'autres avis ?* »
- Interroger le groupe sur son éventuelle apathie : « *Je vois que personne n'ose parler...* »

#### Hors sujet

- Accepter une marge de digression
- Noter au tableau le point (ou bien demander à la personne de noter son point), si celui-ci peut être abordé plus tard, puis inviter la personne à revenir sur le sujet du dialogue.

- Rappeler l'objet thématique et géographique de la réunion
- Questionner sur le lien avec le sujet abordé
- Proposer un autre lieu de traitement de ce point
- Présenter la non-digression comme une règle de départ

### **Altercation – Explosion**

L'un des participants porte un jugement négatif sur « la partie adverse », qui aussitôt réagit ; le ton monte ; l'invective et l'agression mutuelle prennent la place de l'écoute et du respect. Face à une « explosion » des émotions, le rappel aux règles de l'animateur est rarement efficace. Ce dernier peut accepter cette phase de purge, laisser faire, mais se tenir prêt à agir dès que l'énergie émotionnelle diminue et qu'un silence apparaît. Il intervient pour reprendre les rênes, c'est-à-dire :

- Prononce quelques paroles sur l'altercation qui vient d'avoir lieu ; ces paroles peuvent être valorisantes (« *Dans la phase actuelle, il est normal que des mots un peu durs soient échangés...* »)
- Rappelle les règles convenues au départ (« *Nous sommes ici pour mettre les choses importantes sur la table, mais je vous demande de bien vouloir le faire dans le respect de l'autre...* »)
- Relance le dialogue, selon des modalités adaptées aux circonstances : reformule ce qui a été dit sur un ton apaisé, demande un approfondissement sur le sujet qui vient d'être évoqué, pose une nouvelle question, interroge une tierce personne.

### **Sabotage**

Une ou plusieurs personnes du groupe s'enferment dans une attitude agressive, basée sur la critique systématique de la partie adverse ou l'agression répétée. Il n'y a pas d'écoute.

- Interrompre la séance pour s'expliquer avec la ou les personne(s)
- Présenter au groupe la situation ; lui demander de faire un choix : « *Je crois que certaines personnes, ici présentes, préfèrent la guerre ; c'est peut être inutile de perdre notre temps à essayer le dialogue ; que souhaitez-vous ?* »

## **2. Blocage dans le dialogue**

### **En cas de blessure**

Le dialogue est difficile ou impossible, parce que l'une des parties prenantes a été profondément blessée par un événement ou une situation antérieure :

- Acte symbolique réparateur (pour reconnaître la blessure)
- Aller sur les lieux, rencontrer la ou les personnes chez elles.

### **« Et si le dialogue s'arrêtait... »**

Le dialogue n'avance plus, les parties prenantes campent sur leurs positions.

- MESORE : MEilleure SOLution de Rechange ; cette méthode, très connue dans l'univers de la négociation, consiste à examiner, lors d'un entretien séparé avec chacune des parties prenantes, quelle est leur meilleur « plan B » si le dialogue s'arrête. La prise de conscience des avantages et risques de la voie alternative au

dialogue permet à chacun de clarifier jusqu'où il est prêt à négocier. Exemple : quels sont les avantages et les risques d'une action en justice ? Jusqu'où suis-je prêt à baisser mes exigences, avant de préférer courir les risques d'une action qui bloquerait mon projet ?

- Scénario du pire. L'animateur présente les risques encourus par les parties prenantes, si le dialogue s'arrête. Dans l'espoir de relancer le dialogue, il brandit le pire qui puisse être envisagé en l'absence d'accord.

#### **« Et si un accord était trouvé... »**

Même situation que ci-dessus : le dialogue n'avance plus, les parties prenantes campent sur leurs positions.

- Retour sur les valeurs (communes ou individuelles). L'animateur rappelle aux parties prenantes leurs valeurs ou objectifs communs : *« Je crois comprendre que nous sommes tous soucieux d'améliorer les conditions de vie sur ce territoire, de préserver les emplois et l'environnement, n'est-ce pas ? Alors, je vous invite à travailler dans ce sens. »*
- Invitation au rêve. C'est l'opposé du scénario du pire. L'animateur propose aux parties prenantes, soit en réunion, soit en entretiens séparés, de suspendre un moment la discussion et d'imaginer ce dont ils rêveraient, si un accord était trouvé.

### **3. Se centrer, prendre des forces**

#### **Avant la réunion**

Avant une réunion qui s'annonce difficile, il est important que l'animateur prenne un moment pour se préparer émotionnellement à affronter les difficultés qui l'attendent ; celles que nous venons de citer, mais aussi les pressions, remises en question ou agressions qu'il peut subir lui-même. Les modalités de préparation sont nombreuses, adaptées aux pratiques de chacun : yoga, marche, méditation, visualisation, répétition, musique relaxante... Dans tous les cas, il nous semble important que, dans les minutes qui précèdent l'arrivée des participants, l'animateur s'octroie un petit temps de « retraite ». Il s'agit pour lui de s'isoler des préoccupations, conseils, voire pressions que peuvent exprimer les personnes qui l'entourent et de se centrer sur l'introduction qu'il va présenter, sur le déroulement qu'il prévoit et, au-delà, sur ses capacités et fonctions essentielles d'animateur : être responsable du cadre, adopter une posture neutre, favoriser un dialogue constructif...

#### **Pendant la réunion**

Pendant la réunion, l'animateur peut être malmené par les moments difficiles que traverse le groupe : découragement, peur de ne pas y arriver, confusion sur l'attitude à adopter, tristesse ou colère par rapport à une agression qu'il subit... Pour éviter que de tels sentiments ne le déstabilisent, nous lui proposons de suivre un cheminement connu en matière de gestion des émotions ; cheminement que nous résumons en 4 étapes :

1. Identification : l'animateur prend conscience de ce qu'il ressent dans la situation présente
2. Distanciation : *« D'accord, je ressens cela ; je prends de la distance par rapport à ce ressenti pour qu'il ne m'envahisse pas »*

3. Ressourcement : il s'agit de « recharger de l'énergie » par la technique de son choix (respiration profonde, ancrage au sol, visualisation d'un lieu ou d'une situation agréable...)
4. « Centration » : l'animateur décide alors de la manière dont il va poursuivre la réunion ; « *Et maintenant, comment je m'y prends ?* »

Bien évidemment, les 4 étapes ci-dessus se déroulent dans un temps très court (moins d'une minute ?), afin que l'animateur ne perde pas l'essentiel de ce qui est en train de se dire !

Il peut aussi plus simplement faire ce que certains médiateurs appellent « monter au balcon » ou monter dans un « hélicoptère silencieux » : s'imaginer pendant un moment en surplomb de la situation, l'analyser, décider d'une stratégie d'intervention, puis « redescendre » dans l'arène et passer à l'action calmement.

### **Autres solutions**

- Prévoir des alliés en cas de coup dur (« médiateurs-relais »). L'animateur a repéré des participants qui sont très favorables à un dialogue constructif et dont la parole peut avoir du poids. Avant une réunion qui risque d'être difficile, il peut leur faire part de son besoin de soutien pour que le processus avance : « N'hésitez pas à intervenir, si vous sentez que l'atmosphère se dégrade ! ».  
*Attention : Dans le cas d'un conflit très polarisé, il est important d'introduire dans le dialogue des personnes concernées par le problème, mais qui n'ont pas un avis tranché et qui sont favorables au dialogue. Ces personnes contribuent à apaiser la situation, en relativisant les visions opposées.*
- Utiliser l'humour (pas la dérision). L'humour est un outil important de l'animateur, mais il faut l'utiliser avec finesse et précaution. En effet, une phrase ou un sourire mal placés peuvent être perçus par des personnes tendues comme une moquerie inacceptable.
- Prévoir une pause, respirer, permettre à chacun de prendre un peu de distance.