

Projet Erasmus+ KA122-ADU « Des passerelles de compréhension »

Référence : 2025-1-FR01-KA122-ADU-000324768

Association Les Militants des Savoirs — 2026

COMMUNIQUER AUTREMENT

Guide pratique pour écouter, coopérer, gérer les désaccords et renforcer sa résilience

*Communication NonViolente · Écoute active · Empathie · Gestion du stress · Résilience
psychologique · Inclusion*



Table de matières

COMMUNIQUER AUTREMENT	1
Pourquoi ce guide ?	4
Un guide issu du projet Erasmus+ « Des passerelles de compréhension »	4
Objectif général et objectifs spécifiques	5
À qui s'adresse ce guide ?	6
Comment utiliser ce guide ?	6
1. COMPRENDRE LA COMMUNICATION NONVIOLENTE	9
2. LES QUATRE COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION NONVIOLENTE	13
3. L'ÉCOUTE ACTIVE ET L'EMPATHIE	18
4. COMPRENDRE ET EXPRIMER LES ÉMOTIONS ET LES BESOINS	23
5. PREVENIR ET GERER LES DESACCORDS ET LES CONFLITS	31
6. DEVELOPPER SA RESILIENCE PSYCHOLOGIQUE ET MOBILISER SES RESSOURCES	39
7. COOPERER ET RENFORCER LES LIENS : L'APPROCHE UBUNTU	48
8. ANNEXE 1 : Activités Pédagogiques	57
9. Références Bibliographiques	78

PARTIE I — PRÉSENTATION DU GUIDE ET CADRE PÉDAGOGIQUE

Pourquoi ce guide ?

Communiquer, écouter et comprendre les autres sont des compétences essentielles dans la vie quotidienne, professionnelle et associative. Pourtant, les différences de points de vue, les émotions et le stress peuvent parfois compliquer les échanges et fragiliser les relations.

Comment exprimer un désaccord sans blesser ? Écouter sans juger ? Mieux comprendre ses émotions et ses besoins ? Faire face aux tensions et aux difficultés ?

Le guide « **Communiquer autrement** » propose des repères théoriques accessibles, des exemples concrets et des activités participatives pour développer ces compétences.

Il s'appuie sur deux dimensions complémentaires : la **Communication NonViolente (CNV)**, qui favorise l'expression des besoins, l'écoute et la compréhension mutuelle, et la **résilience psychologique**, comprise comme un processus d'adaptation aux difficultés mobilisant des ressources personnelles, relationnelles et environnementales.

En associant ces approches et en les enrichissant de pratiques collectives favorisant la coopération et l'inclusion, le guide invite les lecteurs à mieux comprendre leurs réactions, à expérimenter une communication respectueuse et à renforcer leur capacité à agir ensemble dans des contextes diversifiés.

Un guide issu du projet Erasmus+ « Des passerelles de compréhension »

Ce guide a été élaboré dans le cadre du projet Erasmus+ KA122-ADU « **Des passerelles de compréhension** », porté par l'association **Les Militants des Savoirs**. Ce projet vise à renforcer les compétences relationnelles et émotionnelles des formateurs, des membres de l'association et des apprenants adultes, tout en enrichissant les pratiques pédagogiques grâce aux échanges européens.

Il s'appuie sur les apprentissages issus de trois mobilités complémentaires :

Istanbul, Turquie — Formation du personnel

Cette formation a permis d'approfondir la Communication NonViolente, l'écoute active, la gestion des conflits, du stress et la résilience psychologique. Ces apprentissages constituent le principal socle théorique et pratique du guide.

Lleida, Espagne — Observation professionnelle

Réalisée auprès de l'organisation Girasol, cette mobilité a permis de découvrir des pratiques participatives d'éducation des adultes, des initiatives d'engagement communautaire et des outils

pédagogiques et numériques. Elle a nourri la réflexion sur l'animation des formations et l'inclusion des apprenants.

Leiria, Portugal — Mobilité des apprenants adultes

Organisée avec l'association InPulsar, cette mobilité a favorisé l'expérimentation de pratiques fondées sur la coopération, l'entraide et la reconnaissance mutuelle. Les expériences vécues ont nourri la réflexion sur la participation de chacun au sein d'un groupe et inspiré certaines activités pédagogiques du guide, notamment autour des principes de l'approche Ubuntu.

Des expériences européennes à une ressource pédagogique durable

Le guide rassemble ces apprentissages sous forme de connaissances accessibles, d'exemples et d'activités pratiques. Il vise à faciliter leur transmission et leur réutilisation dans différents contextes d'éducation des adultes, au-delà des mobilités Erasmus+.

Objectif général et objectifs spécifiques

Objectif général

Renforcer les compétences relationnelles et émotionnelles des apprenants adultes, des formateurs et des acteurs associatifs, grâce à des connaissances et des outils pratiques favorisant une communication respectueuse, la gestion constructive des désaccords, la résilience et la coopération, tout en facilitant le transfert des apprentissages issus du projet Erasmus+ « Des passerelles de compréhension ».

Objectifs d'apprentissage

1. Développer les compétences en Communication NonViolente

Apprendre à distinguer les faits des jugements, à reconnaître ses émotions et ses besoins, et à formuler des demandes claires et respectueuses.

2. Renforcer l'écoute active et l'empathie

Savoir écouter sans interrompre, reformuler, poser des questions ouvertes et accueillir différents points de vue sans jugement.

3. Prévenir et gérer les désaccords de manière constructive

Comprendre les mécanismes des tensions, utiliser des stratégies de désescalade et rechercher des solutions respectueuses des droits de chacun, tout en reconnaissant les situations où la protection des personnes doit primer sur le dialogue.

4. Comprendre le stress et renforcer la résilience psychologique

Identifier les manifestations du stress, expérimenter des stratégies de régulation émotionnelle et mobiliser des ressources personnelles et collectives, notamment en sollicitant du soutien lorsque cela est nécessaire.

5. Favoriser la coopération, la participation et l'inclusion

Développer l'entraide, la reconnaissance mutuelle et la participation de chacun à travers des pratiques collectives favorisant la coopération et l'inclusion. Certaines activités pédagogiques proposées dans le guide s'inspirent des principes de l'approche Ubuntu.

Objectifs pédagogiques et de pérennisation

6. Soutenir les pratiques pédagogiques des formateurs

Proposer des repères théoriques, des exemples et des activités participatives, accessibles et adaptables à la diversité des apprenants adultes.

7. Favoriser le transfert et la pérennité des apprentissages

Encourager l'expérimentation, l'adaptation et la diffusion des outils du guide afin de prolonger les bénéfices des mobilités Erasmus+ dans les pratiques éducatives et associatives.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse principalement :

- **Aux apprenants adultes** souhaitant améliorer leur communication, leur écoute et leur capacité à gérer les désaccords et le stress.
- **Aux formateurs et professionnels de l'éducation des adultes** recherchant des méthodes et des activités pour développer les compétences relationnelles et émotionnelles de leurs publics.
- **Aux bénévoles et membres d'associations**, notamment les jeunes bénévoles, souhaitant renforcer le dialogue, la coopération et la gestion des tensions dans leurs engagements.
- **Aux acteurs de l'accompagnement social et associatif** désireux d'intégrer des pratiques d'écoute, de communication respectueuse et d'inclusion dans leurs activités.

Aucune connaissance préalable en Communication NonViolente ou en psychologie n'est nécessaire.

Le guide peut être utilisé individuellement ou dans le cadre de formations, d'ateliers participatifs et d'activités associatives. Ses contenus sont adaptables aux expériences, aux besoins et aux compétences linguistiques des participants.

Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est conçu comme une **ressource pédagogique pratique et modulable**. Il peut être lu progressivement ou consulté par thème, selon les besoins des apprenants et les objectifs des formateurs. Il propose trois types de ressources complémentaires :

- **Des repères théoriques et scientifiques**, pour comprendre les concepts essentiels de la Communication NonViolente, de l'écoute active, de la gestion des conflits, du stress et de la résilience psychologique.
- **Des exemples concrets et des situations de réflexion**, pour relier ces connaissances aux expériences quotidiennes, éducatives et associatives.
- **Des outils et des activités pédagogiques**, présentés dans les annexes, pour expérimenter les méthodes, accompagner les apprentissages et faciliter leur réutilisation.

Une utilisation souple et inclusive

Les formateurs peuvent sélectionner et adapter les contenus selon les objectifs de leur séance, le temps disponible et les besoins du groupe. Les activités peuvent être réalisées individuellement, en binômes ou collectivement, avec différentes possibilités de participation : orale, écrite ou visuelle.

La participation repose sur le respect, le volontariat et la sécurité des personnes. Chacun doit pouvoir passer son tour ou choisir de ne pas partager une expérience personnelle.

L'objectif n'est pas d'appliquer mécaniquement des techniques, mais de favoriser leur compréhension et leur appropriation progressive, dans le respect des besoins et des limites de chacun.

Portée et limites du guide

Les approches et outils proposés constituent des ressources pédagogiques pour développer les compétences relationnelles et émotionnelles. Ils ne garantissent pas la résolution de tous les conflits et ne remplacent pas un accompagnement psychologique, médical ou social spécialisé lorsque celui-ci est nécessaire.

La Communication NonViolente n'implique pas d'accepter des comportements violents ou irrespectueux. De même, la résilience ne doit pas être comprise comme une obligation de supporter des situations difficiles ou injustes.

Ces méthodes doivent être adaptées aux personnes et aux contextes. En cas de violence, de harcèlement, de discrimination ou de danger, la protection des personnes et le recours aux dispositifs appropriés restent prioritaires.

Partie II — Comprendre et pratiquer la Communication NonViolente

1. COMPRENDRE LA COMMUNICATION NONVIOLENTE

A. Qu'est-ce que la Communication NonViolente ?

La Communication NonViolente (CNV) est une approche développée par le psychologue américain **Marshall B. Rosenberg (1934-2015)**. Elle vise à favoriser des relations fondées sur l'écoute, l'empathie, la reconnaissance des besoins et le respect mutuel.

Selon cette approche, les émotions que nous ressentons et les besoins que nous cherchons à satisfaire jouent un rôle important dans nos échanges. Lorsqu'ils sont difficiles à identifier ou à exprimer, des incompréhensions et des tensions peuvent apparaître.

La CNV invite à distinguer les faits des interprétations, à reconnaître ses émotions, à identifier les besoins concernés et à formuler des demandes claires plutôt que des reproches ou des exigences.

Communiquer de manière non violente ne signifie pas éviter les désaccords. Il est possible d'exprimer sa colère, de refuser une demande ou de poser des limites tout en respectant la dignité de l'autre.

Cette démarche peut être mobilisée dans la vie quotidienne, les relations professionnelles, l'éducation des adultes et les activités associatives.

Exemple – Une situation dans une association

Lors d'une réunion, une bénévole présente une proposition d'activité, mais plusieurs personnes discutent pendant son intervention.

Réaction accusatrice : « Vous ne respectez jamais le travail des autres ! »

Cette formulation généralise le comportement des participants et risque de provoquer une réaction défensive.

Formulation inspirée de la CNV : « Pendant que je présentais ma proposition, plusieurs conversations se poursuivaient. Je me suis sentie frustrée, car j'avais besoin de pouvoir partager mon idée et d'être écoutée. Pourrions-nous prendre quelques minutes pour terminer cette présentation avant d'en discuter ensemble ? »

La seconde formulation décrit la situation, exprime une émotion et un besoin, puis propose une demande concrète, sans attribuer d'intention négative aux autres.

Elle ne garantit pas un accord, mais peut ouvrir la voie à un échange plus constructif.

B. Origines et fondements de la Communication NonViolente

Développée à partir des années 1960 par Marshall B. Rosenberg, la Communication NonViolente (CNV) s'inscrit dans la tradition de la psychologie humaniste, notamment influencée par les travaux de **Carl Rogers** sur l'empathie, l'écoute et la qualité de la relation humaine.

Cette approche s'est construite autour d'une question centrale : **comment favoriser la compréhension mutuelle et maintenir le dialogue lorsque des tensions ou des désaccords apparaissent ?**

La CNV accorde une place essentielle aux émotions et aux besoins humains. Elle invite à reconnaître ce qui est important pour soi et pour les autres, sans réduire les personnes à leurs comportements ou à leurs paroles. Elle repose également sur une conception de l'empathie qui consiste à chercher à comprendre l'expérience d'autrui, sans nécessairement partager son point de vue.

Ainsi, la CNV ne se limite pas à une technique de formulation des messages. Elle propose une démarche relationnelle fondée sur la conscience de soi, l'écoute et le respect mutuel.

C. Les principes fondamentaux de la Communication NonViolente

La Communication NonViolente s'appuie sur plusieurs principes qui favorisent une expression plus consciente de soi et une meilleure compréhension d'autrui.

Reconnaître la dignité de chaque personne

La CNV invite à respecter les personnes, même en situation de désaccord. Reconnaître leur dignité ne signifie pas approuver tous leurs comportements : il reste possible de refuser une demande, de contester une décision ou de poser des limites sans recourir aux attaques personnelles.

Distinguer les faits des jugements

Nos interprétations peuvent influencer notre perception des situations. La CNV encourage à décrire les faits observables avant de tirer des conclusions.

Par exemple, plutôt que « Il est irresponsable », nous pouvons dire : « Il n'a pas transmis le document à la date convenue. » Cette formulation permet d'aborder un problème précis sans juger la personne.

Reconnaître les émotions et les besoins

Les émotions peuvent nous renseigner sur ce que nous vivons et sur ce qui est important pour nous. Une frustration peut, par exemple, être associée à un besoin de reconnaissance, de coopération ou de clarté. Toutefois, une même émotion peut correspondre à différents besoins selon les personnes et les situations.

Favoriser l'écoute et la compréhension mutuelle

Écouter avec empathie consiste à chercher à comprendre les préoccupations et le point de vue d'autrui, sans nécessairement les partager. Cette attitude peut limiter les malentendus et faciliter le dialogue.

Formuler des demandes plutôt que des exigences

Une demande claire et concrète laisse une possibilité de réponse, de discussion ou d'alternative. À l'inverse, une exigence cherche à imposer un résultat. La CNV encourage la recherche de solutions respectueuses des besoins des personnes concernées.

D. Les quatre repères de la Communication NonViolente

Pour mettre ces principes en pratique, Marshall Rosenberg propose quatre composantes complémentaires :

 OBSERVATION Décrire ce qui s'est passé de manière aussi factuelle que possible, sans confondre les faits avec des jugements ou des interprétations.	 SENTIMENT Reconnaître et exprimer ce que l'on ressent face à une situation.
 BESOIN Identifier ce qui est important pour soi et ce qui peut expliquer son ressenti.	 DEMANDE Proposer une action concrète, réalisable et ouverte à la réponse de l'autre.

Ces quatre composantes aident à mieux comprendre une situation et à exprimer ce que nous vivons. Elles constituent des **repères souples**, et non une formule à appliquer mécaniquement ou un moyen d'obtenir systématiquement l'accord d'autrui.

Elles seront présentées en détail dans le chapitre suivant, à travers des exemples et des activités pratiques.

E. Le chacal et la girafe : deux images pour apprendre

Pour illustrer différentes manières de communiquer, Marshall Rosenberg utilise deux métaphores pédagogiques : **le chacal et la girafe**.

Le « **langage chacal** » 🦊 représente une communication marquée par les jugements, les accusations, les étiquettes ou les exigences, qui peuvent accentuer les tensions.

Le « **langage girafe** » 🦒 symbolise une communication attentive aux faits, aux émotions, aux besoins et aux demandes. La girafe évoque notamment, dans cette métaphore, un grand cœur et une vision d'ensemble.

Ces images ne désignent pas deux catégories de personnes. Chacun peut, selon les circonstances, s'exprimer de manière accusatrice ou adopter une communication plus empathique. L'objectif est de prendre conscience de ses habitudes, et non d'étiqueter autrui.

Exemple — Du langage chacal au langage girafe

Dans une association, deux bénévoles préparent un événement. L'un d'eux constate que certaines tâches n'ont pas été réalisées dans les délais prévus.

 **Formulation « chacal » :** « Tu ne fais jamais ta part du travail! On ne peut vraiment pas compter sur toi ! »

Cette formulation généralise et porte un jugement sur la personne, au risque de provoquer une réaction défensive.

 **Reformulation « girafe » :** « Nous avons convenu de finaliser les invitations lundi et elles ne sont pas encore prêtes. Je me sens inquiet parce que j'ai besoin que nous puissions respecter notre calendrier. Pourrions-nous regarder ensemble ce qui reste à faire et comment nous organiser ? »

Cette seconde formulation décrit les faits, exprime un ressenti et un besoin, puis propose une action concrète. Elle peut faciliter le dialogue sans garantir l'accord ni le changement de comportement.

Point de vigilance

Adopter le « langage girafe » ne signifie ni dissimuler sa colère, ni accepter une injustice, ni renoncer à poser des limites. En cas de violence ou de danger, la protection des personnes reste prioritaire

À RETENIR — Synthèse du chapitre 1

La **Communication NonViolente (CNV)**, développée par Marshall Rosenberg et inspirée notamment de la psychologie humaniste, propose une approche relationnelle fondée sur l'empathie, l'écoute et la reconnaissance des besoins humains. Elle invite à distinguer les faits des jugements, à reconnaître ses émotions et ses besoins, à écouter ceux des autres et à formuler des demandes claires plutôt que des exigences.

Les quatre composantes de la CNV — **observation, sentiment, besoin et demande** — constituent des repères pour exprimer une difficulté ou un désaccord de manière plus constructive. Les métaphores du chacal et de la girafe permettent d'illustrer différentes habitudes de communication, sans porter de jugement sur les personnes.

La CNV ne vise pas à supprimer tous les conflits ni à obtenir systématiquement un accord. Elle encourage des échanges respectueux, tout en préservant les droits, les limites et la sécurité de chacun.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 1 — *Transformer une phrase accusatrice* (voir annexe1)

2. LES QUATRE COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION NONVIOLENTE

La Communication NonViolente repose sur quatre composantes complémentaires : l'observation, le sentiment, le besoin et la demande. Présentées dans le chapitre précédent, elles constituent des repères pour comprendre une situation et exprimer ce que nous vivons et souhaitons.

Ces composantes ne sont pas des étapes obligatoires à suivre mécaniquement. Elles peuvent être mobilisées avec souplesse, selon les personnes et les situations.



A. Observer sans juger

Comprendre la différence entre observation et interprétation

Observer consiste à décrire une situation de manière aussi précise et factuelle que possible, sans y ajouter immédiatement un jugement ou une interprétation.

Dans nos échanges quotidiens, nous mélangeons parfois les faits et les conclusions que nous en tirons. Un comportement peut ainsi être interprété comme un manque de respect ou de motivation, alors que cette intention n'a pas été vérifiée.

Distinguer ce que nous avons observé de ce que nous supposons permet d'aborder plus précisément une difficulté.

Exemple – Lors d'une réunion associative

Jugement : « Tu es toujours en retard et tu ne respectes personne. »

Observation : « Lors des trois dernières réunions, tu es arrivé après l'heure de début prévue. »

La première formulation généralise et attribue une attitude à la personne. La seconde décrit des faits précis qui peuvent être vérifiés et discutés.

Quelques repères pratiques

Avant de réagir, nous pouvons nous demander :

- Qu'ai-je réellement vu ou entendu ?
- Quels faits pourraient être confirmés par une autre personne présente ?
- Est-ce que j'utilise des mots comme « toujours », « jamais » ou « irresponsable » ?
- Suis-je en train de décrire un comportement ou de supposer une intention ?

Ces questions permettent de prendre du recul et de formuler une observation plus précise.

B. Reconnaître et exprimer ses sentiments

Mettre des mots sur ce que l'on ressent

La deuxième composante de la Communication NonViolente consiste à reconnaître et à exprimer les émotions ressenties face à une situation.

Joie, satisfaction, inquiétude, tristesse, frustration ou colère font partie de l'expérience humaine. Ces émotions peuvent nous aider à mieux comprendre ce que nous vivons et ce qui est important pour nous.

Lors d'un désaccord, nous exprimons parfois notre ressenti sous forme de reproche, ce qui peut accentuer les tensions.

Exemple – Un désaccord entre bénévoles

Formulation accusatrice : « Tu m'énerves parce que tu ne prends jamais mes idées au sérieux ! »

Expression du sentiment : « Je me sens frustrée lorsque je présente une idée et que la discussion passe à un autre sujet sans que nous ayons pu en parler. »

La seconde formulation permet d'exprimer une émotion sans réduire l'autre personne à une intention supposée.

Distinguer un sentiment d'une interprétation

Certaines expressions commencent par « je me sens », mais traduisent davantage une interprétation du comportement d'autrui qu'une émotion précise.

Interprétation : « Je me sens ignorée. »

Expression de sentiment : « Je me sens triste et frustrée. »

Le sentiment d'être ignorée correspond à une expérience subjective qui mérite d'être entendue. Dans la CNV, il peut être utile d'explorer les émotions associées à cette perception, sans imposer une manière de s'exprimer.

Quelques repères pratiques

Pour mieux identifier nos émotions, nous pouvons nous demander :

- Qu'est-ce que je ressens dans cette situation ?
- Puis-je nommer une émotion précise ?
- Est-ce que j'exprime mon ressenti ou ce que je pense de l'autre ?
- Ai-je besoin de temps pour comprendre ce que je ressens ?

Ces questions peuvent être utilisées individuellement ou en formation, sans obligation de partager ses émotions avec le groupe.

C. Identifier les besoins

Comprendre ce qui est important pour soi

Dans la Communication NonViolente, les besoins désignent ce qui est important pour notre équilibre, notre sécurité, nos relations et notre épanouissement.

Ils peuvent concerner notamment la reconnaissance, l'autonomie, la sécurité, la coopération, la confiance, la compréhension, l'appartenance ou le repos.

Un même besoin peut être satisfait de différentes manières. L'identifier permet de mieux comprendre ce qui se joue dans une situation, au-delà de nos réactions immédiates.

Exemple – La répartition des responsabilités

Une bénévole constate qu'elle assume régulièrement une grande partie de la préparation des activités associatives.

Elle pourrait exprimer son ressenti ainsi : « Je me sens fatiguée et frustrée parce que j'ai besoin de repos et d'une coopération plus équilibrée dans la préparation des activités. »

Cette formulation permet de reconnaître les besoins de repos, de coopération et d'équité, plutôt que de formuler un reproche envers les autres bénévoles.

Distinguer les besoins des stratégies

Cette distinction est essentielle dans la CNV :

- **Un besoin** correspond à ce qui est important pour une personne.
- **Une stratégie** désigne une manière concrète de répondre à ce besoin.

Exemple :

Besoin : disposer de clarté et de prévisibilité dans l'organisation du travail.

Stratégie : recevoir un courriel récapitulatif après chaque réunion.

Ce besoin pourrait également être satisfait grâce à un calendrier partagé ou à un compte rendu accessible en ligne.

Distinguer le besoin de la stratégie permet d'explorer plusieurs solutions, plutôt que de considérer une seule réponse comme indispensable.

Quelques repères pratiques

Pour identifier un besoin, nous pouvons nous demander :

- Qu'est-ce qui est important pour moi dans cette situation ?
- Qu'est-ce qui me manque ou que je souhaite préserver ?
- Quel besoin pourrait être associé à mon émotion ?
- Existe-t-il plusieurs manières de répondre à ce besoin ?

Ces questions aident à mieux comprendre nos réactions et à envisager des réponses adaptées.

D. Formuler une demande claire et réalisable

Passer de l'expression d'un besoin à une proposition concrète

La quatrième composante de la Communication NonViolente consiste à exprimer ce que nous souhaitons de manière **claire, concrète, réalisable et ouverte à la discussion**.

Une demande porte sur une action précise plutôt que sur un changement général de comportement.

 Exemple – L'organisation d'une activité associative

Deux bénévoles préparent une activité. L'un d'eux transmet régulièrement les informations nécessaires au dernier moment.

Formulation vague : « Il faudrait que tu sois plus organisé ! »

Demande concrète : « Pourrais-tu m'envoyer les informations concernant les participants au plus tard deux jours avant l'activité, afin que je puisse préparer le matériel ? »

La seconde formulation précise l'action attendue et le délai souhaité, sans porter de jugement sur la personne.

Distinguer une demande d'une exigence

Une demande permet à l'autre personne de répondre, d'exprimer une difficulté ou de proposer une alternative. Une exigence cherche à imposer un résultat.

Exigence : « Tu dois accepter cette organisation, sinon tu ne participeras plus aux décisions ! »

Demande : « Serais-tu d'accord pour essayer cette organisation lors de notre prochaine activité, puis faire un bilan ensemble ? »

Formuler une demande n'empêche pas de poser des limites ou de rappeler des règles et des responsabilités.

Quelques repères pratiques

Avant de formuler une demande, nous pouvons nous demander :

- Quelle action concrète est-ce que je souhaite proposer ?
- Ma demande est-elle suffisamment précise et réalisable ?
- L'autre personne peut-elle exprimer une difficulté ou proposer une alternative ?
- Suis-je prêt à écouter sa réponse, même si elle diffère de mes attentes ?

Ces questions aident à transformer une attente générale en proposition qui peut être discutée.

Articuler les quatre composantes dans une situation concrète

Les quatre composantes de la CNV peuvent être utilisées ensemble pour exprimer une difficulté ou un désaccord. Elles aident à distinguer les faits, les émotions, les besoins et la demande, sans constituer une formule rigide.

Exemple – Un désaccord dans une équipe associative

Lors de la préparation d'un événement, une bénévole découvre que plusieurs décisions ont été prises sans qu'elle ait pu participer aux échanges.

Réaction accusatrice : « Vous décidez toujours de tout sans moi ! Vous ne me considérez pas comme un membre de l'équipe ! »

Cette formulation traduit une frustration, mais généralise la situation et suppose les intentions des autres.

Reformulation à partir des quatre composantes :

- **Observation :** « Les deux dernières décisions ont été prises lors de réunions auxquelles je n'ai pas participé. »
- **Sentiment :** « Je me sens déçue et frustrée. »
- **Besoin :** « J'ai besoin de pouvoir contribuer aux décisions concernant les activités auxquelles je participe. »

- **Demande** : « Pourrions-nous consulter l'ensemble de l'équipe avant les prochaines décisions importantes ? »

Cette reformulation permet d'exprimer une difficulté et de proposer une solution sans accuser les autres membres de l'équipe.

Elle ne garantit pas un accord, mais peut favoriser une discussion sur les modalités de participation et de décision.

💡 À RETENIR— Synthèse du chapitre 2

Les quatre composantes de la Communication NonViolente permettent d'exprimer plus clairement une difficulté ou un désaccord :

- 🗨️ **Observation** : décrire les faits sans jugement.
- ❤️ **Sentiment** : reconnaître et exprimer ses émotions.
- 🌱 **Besoin** : identifier ce qui est important pour soi.
- 🙋 **Demande** : proposer une action concrète et ouverte à la discussion.

Ces composantes sont des repères souples, à adapter aux situations et aux personnes. Elles peuvent favoriser la compréhension mutuelle et la coopération, sans garantir la résolution de tous les désaccords.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 2 — *Les quatre composantes en pratique* (voir annexe1)

3. L'ÉCOUTE ACTIVE ET L'EMPATHIE

La Communication NonViolente ne concerne pas seulement la manière dont nous exprimons nos émotions et nos besoins. Elle invite également à porter attention à ce que vivent les autres. Dans les relations quotidiennes, professionnelles ou associatives, les incompréhensions peuvent naître du sentiment de ne pas être écouté ou pris en considération.

L'écoute active et l'empathie sont deux compétences complémentaires qui permettent de mieux comprendre les préoccupations d'autrui et de créer des conditions favorables au dialogue.

A. Comprendre l'écoute active

Écouter ne signifie pas seulement entendre

Entendre consiste à percevoir des sons et des paroles. **Écouter activement**, c'est accorder une attention réelle à ce qu'une personne exprime et chercher à comprendre comment elle vit une situation.

Cela suppose de ne pas préparer immédiatement une réponse, une justification ou un conseil, mais de laisser à l'autre le temps de développer sa pensée.

Cette démarche s'inspire notamment des travaux du psychologue **Carl Rogers**, qui a souligné l'importance de l'empathie, de l'acceptation de la personne et de la qualité de la relation.

Dans la pratique, six attitudes complémentaires peuvent nous aider à développer une écoute active, comme le montre l'illustration suivante.



Des repères simples pour mieux comprendre son interlocuteur et favoriser un dialogue respectueux.

B. Développer une attitude empathique

Comprendre l'empathie

L'empathie consiste à chercher à comprendre ce qu'une autre personne ressent et la manière dont elle perçoit une situation, sans confondre son expérience avec la nôtre.

Elle repose sur une attitude d'ouverture, de respect et d'attention à ce que vit l'autre.

Être empathique ne signifie pas être d'accord, approuver un comportement ou ressentir exactement les mêmes émotions. Il s'agit de reconnaître l'expérience de la personne, tout en conservant son propre point de vue.

Exemple – Une participante en difficulté

Lors d'un atelier associatif, une participante explique qu'elle n'ose pas prendre la parole devant le groupe.

Réponse qui minimise : « Ce n'est pas si difficile, il suffit de se lancer ! »

Réponse empathique : « Prendre la parole devant les autres semble difficile pour toi. Est-ce que tu préfères commencer par partager ton idée en petit groupe ? »

La seconde réponse reconnaît la difficulté exprimée et propose une possibilité de participation sans imposer une solution.

Quelques repères pratiques

Pour développer une attitude empathique, nous pouvons :

- Écouter sans minimiser ce que l'autre ressent.
- Éviter de supposer connaître ses émotions ou ses intentions.
- Vérifier notre compréhension plutôt que tirer des conclusions.
- Respecter son rythme et ses limites.

C. Reformuler pour mieux comprendre

Pourquoi reformuler ?

La reformulation consiste à reprendre, avec ses propres mots, ce qu'une personne vient d'exprimer afin de **vérifier que nous l'avons bien comprise**.

Elle permet de clarifier les faits, de reconnaître un ressenti ou d'explorer une préoccupation, sans imposer notre interprétation.

Reformuler ne signifie pas répéter mécaniquement ni parler à la place de l'autre. Il s'agit de proposer une compréhension que la personne peut confirmer, préciser ou corriger.

Trois manières de reformuler

La reformulation peut porter sur les faits, les émotions ou les besoins, comme le montre l'illustration suivante :

3.3. Reformuler pour mieux comprendre
 Trois manières de reformuler, selon ce que la personne exprime.

1 Reformuler le contenu Reprendre les principaux faits exprimés. « Nous avons changé trois fois le programme de l'atelier cette semaine. »  Reformulation : « Si je comprends bien, le programme a été modifié plusieurs fois en quelques jours. »	2 Reformuler le ressenti Proposer une compréhension de l'émotion, sans prétendre la connaître avec certitude. « Je ne sais plus comment m'organiser avec tous ces changements. »  Reformulation : « Ces changements semblent te mettre en difficulté, peut-être même t'inquiéter. Est-ce bien cela ? »	3 Reformuler le besoin ou la préoccupation Explorer ce qui paraît important pour la personne. « J'aimerais savoir à l'avance ce que je dois préparer. »  Reformulation : « Tu aurais besoin de davantage de clarté pour anticiper ton travail ? »
---	---	---

Poser des questions ouvertes

La reformulation peut être complétée par des **questions ouvertes**, qui invitent la personne à préciser son expérience et à développer son point de vue.

Contrairement aux questions fermées, qui appellent souvent une réponse par « oui » ou « non », elles permettent d'explorer une situation sans orienter immédiatement la réponse.

Exemples de questions ouvertes :

- « Qu'est-ce qui est le plus difficile pour toi dans cette situation ? »
- « Comment as-tu vécu cet échange ? »
- « Qu'est-ce qui serait important pour toi maintenant ? »
- « De quoi aurais-tu besoin pour avancer ? »

Ces questions gagnent à être posées avec simplicité, sans transformer l'échange en interrogatoire. Il est également important de laisser à la personne la possibilité de ne pas répondre.

Quelques repères pratiques

Pour reformuler efficacement, nous pouvons :

- Utiliser des mots simples, fidèles au message exprimé.
- Éviter les jugements et les interprétations hâtives.
- Présenter les émotions et les besoins comme des hypothèses.
- Vérifier notre compréhension : « Est-ce bien ce que tu voulais dire ? »
- Accepter que la personne corrige notre reformulation.

D. Reconnaître les obstacles à l'écoute

Les réactions qui peuvent fermer le dialogue

Certaines réactions, même bien intentionnées, peuvent empêcher une personne de se sentir écoutée ou de développer sa pensée.

Les reconnaître permet de prendre du recul et d'adapter notre manière de répondre.

Obstacle à l'écoute	Exemple de formulation ou de comportement
Le jugement	« Tu aurais dû mieux t'organiser. »
La minimisation	« Ce n'est pas si grave. »
Le conseil immédiat	« À ta place, je ferais ceci. »
La comparaison	« Moi aussi, j'ai vécu bien pire. »
L'interprétation hâtive	« Si tu réagis comme ça, c'est parce que tu veux tout contrôler. »
L'interruption	Terminer les phrases de l'autre ou changer de sujet avant qu'il ait pu développer sa pensée.

Comment éviter ces obstacles ?

Avant de répondre, nous pouvons prendre quelques instants pour nous demander :

- Est-ce que je cherche à comprendre ou à donner immédiatement mon avis ?
- La personne souhaite-t-elle être écoutée ou recevoir un conseil ?
- Ai-je vérifié ma compréhension avant de proposer une solution ?

Un conseil peut être utile lorsqu'il est souhaité, et certaines situations nécessitent une intervention rapide. **L'essentiel est d'adapter notre réponse aux besoins de la personne et au contexte.**

E. Pratiquer l'écoute active dans les situations associatives et éducatives

Dans les associations et les formations pour adultes, les participants ont des expériences, des attentes et des manières de communiquer différentes. L'écoute active permet de mieux prendre en compte cette diversité et de favoriser la participation de chacun.

Adapter son écoute aux situations

Dans la pratique, elle peut aider à :

- **Accueillir une difficulté** sans juger ni minimiser le ressenti exprimé.
- **Clarifier un malentendu** en vérifiant ce que chaque personne a compris.
- **Favoriser la participation** en donnant à chacun le temps et la possibilité de s'exprimer.
- **Adapter l'accompagnement** aux besoins et aux préférences des participants.

Exemple — Une personne qui participe peu

Lors d'un atelier, une participante intervient rarement dans les discussions collectives.

Plutôt que de conclure qu'elle manque d'intérêt, le formateur peut lui proposer un échange individuel : « J'ai remarqué que tu prends rarement la parole pendant les discussions. Est-ce que ce format te convient ou préférerais-tu participer autrement ? »

La participante peut alors exprimer ses préférences. Le formateur peut proposer, selon ses besoins, une contribution écrite, un échange en petit groupe ou davantage de temps pour réfléchir.

Le silence ne doit pas être automatiquement interprété comme un manque d'intérêt.

Point de vigilance — Respecter les limites de son rôle

L'écoute active ne remplace pas un accompagnement spécialisé en cas de détresse, de violence ou de danger. Un formateur ou un bénévole doit pouvoir reconnaître les limites de son rôle et, si nécessaire, orienter la personne vers les professionnels ou services compétents.

💡 À RETENIR— Synthèse du chapitre 3

L'écoute active et l'empathie permettent de mieux comprendre les autres et de favoriser des échanges respectueux.

Elles reposent sur quelques principes essentiels :

- **Écouter avec attention**, sans interrompre ni juger immédiatement.
- **Chercher à comprendre** les émotions et les préoccupations de l'autre, sans supposer les connaître.
- **Reformuler et poser des questions ouvertes** pour vérifier sa compréhension.
- **Respecter les différences**, les rythmes et les modes d'expression de chacun.
- **Maintenir des limites**, car écouter ne signifie pas tout accepter ni résoudre toutes les difficultés.

Ces compétences peuvent renforcer la confiance, la participation et la coopération dans les relations quotidiennes, associatives et éducatives.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 3 — *Écouter sans interrompre, reformuler sans juger* (voir annexe 1).

4. COMPRENDRE ET EXPRIMER LES ÉMOTIONS ET LES BESOINS

Nos émotions influencent la manière dont nous percevons les situations, réagissons aux difficultés et communiquons avec les autres.

Apprendre à les reconnaître peut nous aider à mieux comprendre nos réactions et à identifier les besoins qui comptent pour nous.

Ce chapitre propose des repères pour accueillir et exprimer les émotions, mieux comprendre celles d'autrui et prendre du recul dans les situations de tension.

A. Qu'est-ce qu'une émotion ?

Comprendre le rôle des émotions

Une émotion est une réaction psychologique et corporelle qui apparaît lorsque nous vivons ou interprétons une situation comme importante.

Elle peut se manifester par un ressenti, des sensations physiques, des expressions du visage ou des changements de comportement.

Selon l'American Psychological Association (2018), les émotions associent plusieurs dimensions : **subjective, physiologique et comportementale**.

Les émotions peuvent attirer notre attention sur une situation, influencer nos décisions et nous préparer à agir.

Par exemple :

- **La peur** peut nous alerter face à un danger.
- **La colère** peut apparaître lorsque nous percevons une injustice.
- **La tristesse** peut accompagner une perte ou une déception.
- **La joie** peut traduire une expérience satisfaisante.

Une émotion n'est ni une faiblesse ni une faute. Elle nous renseigne sur notre expérience, mais ne constitue pas une preuve des intentions d'autrui.

Deux personnes peuvent vivre une même situation et ressentir des émotions différentes. Il est donc important de reconnaître ce que nous ressentons sans supposer que les autres vivent la situation de la même manière.

Apprendre à reconnaître ses émotions

Identifier une émotion n'est pas toujours facile. Nous pouvons ressentir plusieurs émotions à la fois ou manquer de mots pour les exprimer.

La **roue des émotions** constitue un support pour enrichir notre vocabulaire émotionnel et mieux distinguer ce que nous ressentons.

Elle peut être utilisée individuellement ou lors d'un atelier, sans obligation de partager ses émotions avec le groupe.



B. Identifier et comprendre ses besoins

Explorer ce qui compte pour soi

Les besoins correspondent à ce qui est important pour notre équilibre, nos relations et notre participation à la vie collective.

Dans la Communication NonViolente, reconnaître une émotion peut nous aider à explorer les besoins qui pourraient lui être associés.

Par exemple, une frustration peut nous inviter à examiner un besoin de reconnaissance ou de clarté, tandis qu'un sentiment de satisfaction peut accompagner une expérience de coopération ou d'autonomie.

Il n'existe cependant pas de correspondance automatique entre une émotion et un besoin. Une même situation peut susciter des réactions différentes selon les personnes.



Ces exemples sont des **hypothèses**, et non des interprétations certaines. Seule la personne concernée peut préciser ce qu'elle ressent et ce qui est important pour elle.

Quelques repères pratiques

Pour explorer nos besoins, nous pouvons nous demander :

- Qu'est-ce que je ressens dans cette situation ?
- Qu'est-ce qui est important pour moi ?
- Quel besoin pourrait être concerné ?
- Comment pourrais-je exprimer ce besoin de manière respectueuse ?

C. Exprimer ses émotions et ses besoins de manière respectueuse

Mettre des mots sur son vécu

Exprimer une émotion permet de faire comprendre ce que nous vivons, sans nécessairement attribuer la responsabilité de notre ressenti à une autre personne.

Dans une situation de tension, il peut être utile de distinguer ce qui s'est passé, ce que nous ressentons et ce qui est important pour nous.

Exemple – Une décision prise sans consultation

Lors d'une réunion associative, une bénévole apprend qu'une décision concernant son activité a été prise sans qu'elle ait été consultée.

Réaction spontanée : « Vous ne tenez jamais compte de mon avis ! »

Expression plus constructive : « Je suis déçue de ne pas avoir été consultée pour cette décision. J'aimerais pouvoir participer aux échanges qui concernent mon activité. »

La seconde formulation exprime un ressenti et une attente sans généraliser ni accuser les autres.

Quelques repères pratiques

Pour exprimer ce que nous vivons, nous pouvons :

- Nommer notre émotion avec des mots simples.
- Expliquer la situation sans généralisation ni accusation.
- Identifier le besoin ou la préoccupation que nous souhaitons faire entendre.
- Choisir le moment et la manière de nous exprimer, notamment lorsque l'émotion est intense.

Exprimer une émotion ne signifie pas devoir tout partager. Chacun reste libre de choisir ce qu'il souhaite communiquer et à qui.

D. Accueillir les émotions et les besoins des autres

Comprendre sans interpréter

Dans les situations associatives et éducatives, les personnes n'expriment pas toujours directement leurs émotions ou leurs besoins.

Un silence, une réaction d'irritation ou un refus de participer peuvent avoir différentes explications.
Un comportement ne suffit pas à connaître les intentions ou les besoins d'une personne.

Plutôt que de tirer des conclusions, nous pouvons poser une question ouverte et laisser à chacun la possibilité de s'exprimer.

Exemple – Un participant qui refuse une activité

Lors d'un atelier, un participant déclare : « Je ne veux pas faire cette activité. »

Réponse qui juge : « Tu refuses toujours de participer ! »

Réponse ouverte : « Est-ce que quelque chose te pose difficulté ou préfères-tu participer autrement ? »

Cette seconde réponse permet d'explorer la situation sans imposer d'interprétation ni obliger la personne à se justifier.

Reconnaître les émotions sans les minimiser

Face à une personne inquiète, en colère ou déçue, nous pouvons être tentés de la rassurer immédiatement ou de proposer une solution.

Il est parfois préférable de commencer par reconnaître ce qu'elle exprime :

« Tu sembles déçue par ce changement. Est-ce bien cela ? »

Cette formulation laisse à la personne la possibilité de confirmer ou de corriger notre compréhension.

Respecter les besoins et les limites de chacun

Accueillir une émotion ne signifie pas accepter tous les comportements. Il est possible de reconnaître la colère d'une personne tout en refusant les insultes ou les menaces.

Par exemple : « Je comprends que cette situation suscite de la colère. Nous pouvons en discuter, mais sans insultes. »

Il est également essentiel de respecter le droit de chacun à ne pas partager ses émotions ou ses expériences personnelles.

Point de vigilance — Respecter les limites et la sécurité

L'écoute empathique ne remplace pas un accompagnement spécialisé en cas de détresse, de violence ou de danger. Lorsqu'une situation dépasse son rôle ou ses compétences, un formateur ou un bénévole doit pouvoir solliciter les professionnels ou services compétents, conformément aux procédures de protection applicables.

E. Un outil pratique — La pause émotionnelle

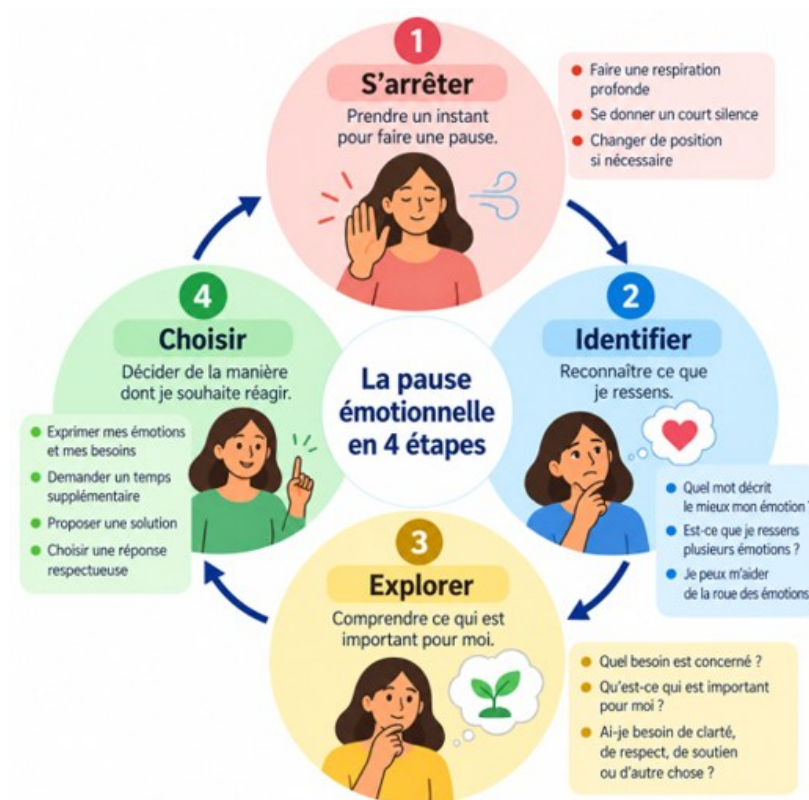
Prendre un temps de recul avant de réagir

Lorsqu'une émotion devient intense, nous pouvons réagir rapidement, parfois d'une manière qui accentue les tensions.

La **pause émotionnelle** consiste à prendre, lorsque cela est possible, un moment pour reconnaître ce que nous ressentons, explorer notre besoin et choisir comment répondre.

Inspirée de l'esprit de la Communication NonViolente et de l'auto-empathie, cette démarche ne vise pas à supprimer les émotions, mais à éviter qu'une réaction immédiate ne détermine toute notre réponse.

Les quatre étapes de la pause émotionnelle



Ces étapes constituent des repères souples. La pause peut durer quelques secondes ou davantage, selon la situation.

Exemple – Une remarque pendant une réunion associative

Une bénévole reçoit une critique sur son travail devant l'ensemble de l'équipe. Elle ressent de la colère et de la gêne.

Plutôt que de répondre immédiatement sur le même ton, elle prend un instant, reconnaît son émotion et identifie son besoin de respect.

Elle peut alors dire : « Cette remarque devant le groupe me met mal à l'aise. Je suis disponible pour discuter de mon travail, mais j'aimerais que nous le fassions de manière respectueuse. »

La pause ne supprime pas le désaccord, mais peut aider à y répondre sans aggraver la tension.

⚠ Point de vigilance

La pause émotionnelle n'est pas une obligation. Dans une situation de violence ou de danger, la priorité est de se protéger et, si nécessaire, de solliciter une aide appropriée.

💡 À RETENIR— Synthèse du chapitre 4

Reconnaître nos émotions et explorer nos besoins nous aide à mieux comprendre nos réactions et à communiquer plus clairement.

- **Reconnaître** : accueillir ses émotions sans les juger.
- **Comprendre** : explorer les besoins qui pourraient leur être associés, sans établir de correspondance automatique.
- **Exprimer** : partager son ressenti et ses besoins sans accuser.
- **Respecter** : accueillir les émotions d'autrui sans les interpréter à sa place, tout en préservant les limites de chacun.
- **Prendre du recul** : utiliser, lorsque cela est possible, la pause émotionnelle avant de réagir.

L'objectif n'est pas de maîtriser parfaitement ses émotions, mais de développer une communication plus consciente, respectueuse et adaptée aux situations.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 4 —*Derrière l'émotion, quel besoin ?* (voir annexe 1).

PARTIE III — PRÉVENIR LES TENSIONS ET RENFORCER LA COOPÉRATION

5. PREVENIR ET GERER LES DESACCORDS ET LES CONFLITS

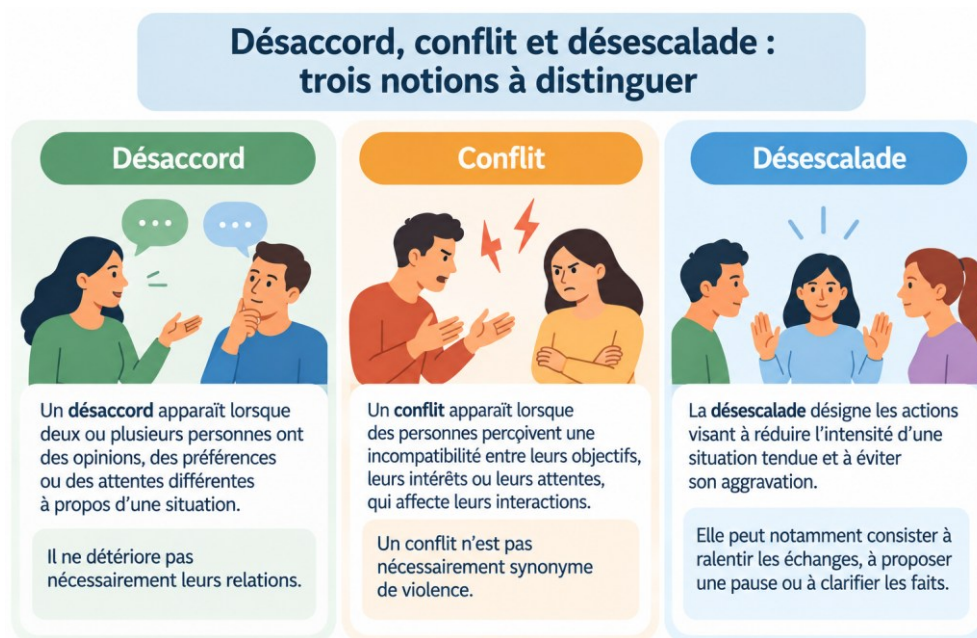
Les désaccords font partie de la vie collective. Dans une association ou une formation, ils peuvent concerner les idées, les méthodes de travail ou la répartition des responsabilités.

Lorsqu'ils sont exprimés dans un cadre respectueux, ils peuvent enrichir les échanges et favoriser la recherche de solutions. En revanche, les incompréhensions, les reproches ou le sentiment de ne pas être entendu peuvent accentuer les tensions.

Ce chapitre propose des repères pour distinguer les désaccords des conflits, comprendre les mécanismes d'escalade et adopter des réponses adaptées, en privilégiant le dialogue sans négliger la sécurité et le respect des personnes.

A. Comprendre les désaccords et les conflits

Pour mieux comprendre les tensions qui peuvent apparaître dans les relations associatives et les situations de formation, il est utile de distinguer trois notions : **le désaccord**, **le conflit** et **la désescalade**.



Exemple – Une décision associative

Lors d'une réunion, deux bénévoles proposent des méthodes différentes pour organiser une activité.

- **Désaccord** : chacun défend sa proposition sans attaquer l'autre.
- **Conflit** : la discussion devient tendue lorsque l'un accuse l'autre de vouloir tout contrôler.
- **Désescalade** : l'animateur propose une pause, puis invite chacun à expliquer son point de vue sans interruption.

Cet exemple montre qu'un désaccord peut évoluer vers un conflit, mais qu'une intervention adaptée peut contribuer à apaiser les échanges.

⚠ Point de vigilance

La désescalade ne consiste pas à demander à une personne de supporter une situation dangereuse ou humiliante. **En présence de menaces, de violences ou d'intimidations, la sécurité et la protection des personnes doivent rester prioritaires.**

Du désaccord au dialogue constructif

Les compétences développées dans les chapitres précédents peuvent aider à aborder les désaccords de manière constructive :

- **Observer sans juger** pour distinguer les faits des interprétations.
- **Reconnaître les émotions et identifier les besoins** pour mieux comprendre les préoccupations de chacun.
- **Pratiquer l'écoute active** pour accueillir les différents points de vue.
- **Formuler une demande claire** pour rechercher une réponse concrète.

Ces compétences favorisent le dialogue, sans garantir la résolution de tous les conflits.

B. Pourquoi certaines tensions s'intensifient-elles ?

Un désaccord peut devenir plus difficile à gérer lorsque les personnes commencent à interpréter négativement les paroles ou les comportements des autres. La discussion ne porte alors plus seulement sur le problème initial, mais aussi sur les relations entre les personnes.

Quand le désaccord devient personnel

Jehn (1995) distingue notamment deux formes de conflits au sein des groupes :

- **Les conflits liés aux tâches**, qui concernent les décisions, les méthodes de travail ou la répartition des responsabilités.
- **Les conflits relationnels**, qui concernent les tensions entre les personnes, les reproches et les difficultés interpersonnelles.

Un désaccord sur une décision peut ainsi s'accompagner de tensions relationnelles lorsque les participants commencent à remettre en cause les intentions ou la personnalité de leurs interlocuteurs.

Les facteurs qui peuvent accentuer les tensions

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'intensification d'un désaccord, notamment le sentiment de ne pas être entendu, des attentes peu claires, des frustrations accumulées ou des tensions antérieures non résolues.

Facteur	Conséquence possible
 Le sentiment de ne pas être entendu	Une personne peut répéter ses arguments, manifester de la frustration ou se retirer de la discussion.
 Les jugements et les interprétations	Les intentions de l'autre sont supposées plutôt que vérifiées.
 Une répartition perçue comme injuste	Des tensions peuvent apparaître autour des tâches, des responsabilités ou de la reconnaissance.
 Des règles ou des consignes peu claires	Les personnes peuvent développer des attentes différentes concernant leur rôle et leur participation.
 Des tensions antérieures non résolues	Une nouvelle difficulté peut raviver des frustrations accumulées.
 Des expériences d'exclusion ou de discrimination	Certaines interactions peuvent renforcer un sentiment d'insécurité, de méfiance ou de manque de reconnaissance.

Ces facteurs ne provoquent pas automatiquement un conflit, mais ils peuvent rendre le dialogue plus difficile.

Repérer les premiers signes de tension

Dans une réunion ou un atelier, certains changements peuvent signaler une aggravation des tensions :

- Les interruptions deviennent plus fréquentes.
- Le ton monte et les échanges se durcissent.
- Les reproches personnels remplacent progressivement les arguments.
- Certaines personnes se retirent de la discussion ou n'osent plus intervenir.

Ces signes doivent être interprétés avec prudence : un silence ou un changement de comportement ne suffit pas, à lui seul, à conclure qu'une personne est en conflit.

Les repérer peut aider le formateur ou le responsable associatif à intervenir avant que la situation ne s'aggrave.

C. Prévenir les tensions : créer les conditions d'un dialogue respectueux

Prévenir les tensions ne consiste pas à éviter tous les désaccords, mais à créer un environnement dans lequel chacun peut exprimer ses idées, ses difficultés et ses attentes dans un cadre respectueux.

Dans les associations et les formations pour adultes, cette prévention repose sur des règles claires, des possibilités réelles de participation et une attention aux situations d'exclusion ou d'injustice.

Définir un cadre collectif clair

Dès le début d'une activité, le formateur ou le responsable associatif peut établir avec le groupe quelques règles simples :

- Respecter les tours de parole et éviter les interruptions.
- Critiquer les idées ou les décisions sans attaquer les personnes.
- Accepter les différences d'opinion.
- Refuser les propos humiliants, discriminatoires ou menaçants.
- Permettre à chacun de signaler une difficulté.

Ces règles doivent être connues de tous et appliquées de manière cohérente.

Favoriser une participation équitable

Tout le monde ne se sent pas à l'aise pour prendre la parole devant un groupe. Pour éviter que certaines voix dominent les échanges, il est utile de varier les modalités de participation : réflexion individuelle, petits groupes, contributions écrites ou discussions collectives.

Exemple – Une réunion où certaines personnes ne s'expriment pas

Lors d'une réunion associative, quelques bénévoles interviennent régulièrement, tandis que d'autres restent silencieux.

L'animateur propose : « Avant de prendre une décision, je vous invite à noter vos idées pendant deux minutes. Ceux qui le souhaitent pourront ensuite les partager. »

Cette démarche permet de diversifier les contributions sans obliger chacun à prendre la parole.

Distinguer le droit au désaccord des comportements inacceptables

Chacun doit pouvoir contester une idée, questionner une décision ou proposer une autre méthode.

Cependant, **le droit au désaccord ne justifie ni les insultes, ni les humiliations, ni les menaces, ni les comportements discriminatoires.**

Le formateur doit préserver la liberté d'expression des participants tout en veillant à leur dignité et à leur sécurité.



Prévoir des moyens de signaler une difficulté

Certaines situations, notamment les discriminations, les intimidations ou les abus d'autorité, peuvent être difficiles à évoquer devant un groupe.

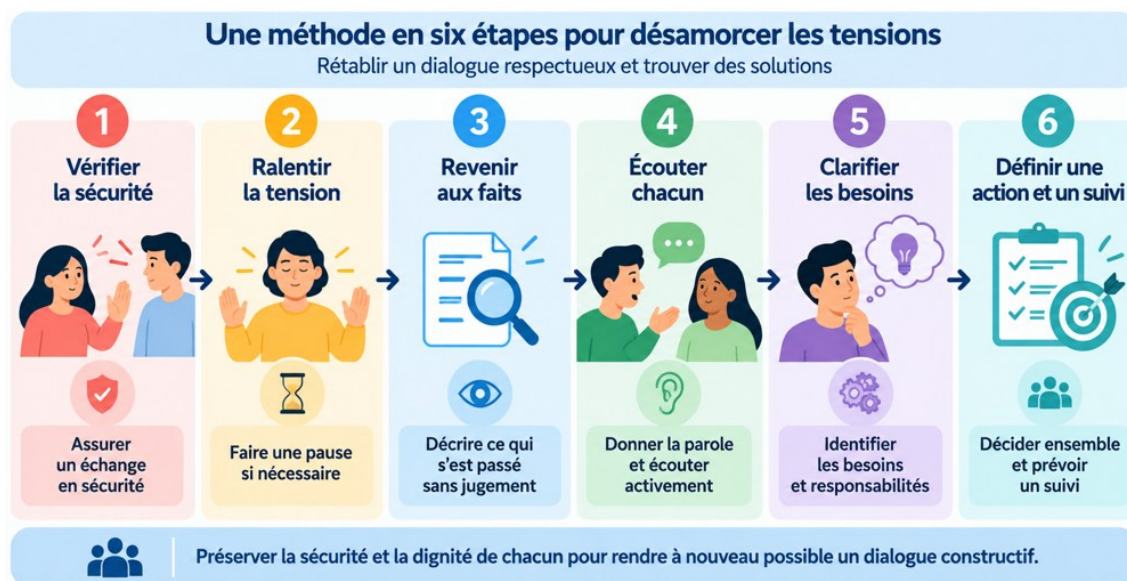
Il est donc important de prévoir une personne référente identifiable, une possibilité de signalement individuel et des informations accessibles sur les procédures de protection et d'orientation existantes.

Ces dispositions permettent de prendre en compte les difficultés qui ne sont pas toujours visibles pendant les échanges collectifs.

D. Une méthode pédagogique en six étapes pour désamorcer les tensions

Lorsqu'un désaccord s'intensifie, le formateur ou le responsable associatif peut intervenir pour éviter que la situation ne s'aggrave et rétablir des conditions de dialogue respectueuses.

La méthode présentée ci-dessous propose six étapes pour accompagner cette démarche. Inspirée de la Communication NonViolente, de l'écoute active et des principes de désescalade, elle constitue **un outil pédagogique et non un protocole clinique validé**.



Ces étapes constituent des repères souples : elles doivent être adaptées à la situation et ne sont pas nécessairement successives.

Exemple— Un désaccord sur le temps de parole

Pendant une formation, deux participants contestent la répartition du temps de parole. Ils commencent à s'interrompre et le ton monte.

Le formateur propose une courte pause, puis invite chacun à expliquer sa difficulté. Il reformule les attentes exprimées et propose d'organiser les prochaines discussions avec un tour de parole.

Le groupe convient de tester cette organisation et d'en faire le bilan lors de la séance suivante.

Cet exemple montre que la désescalade ne consiste pas simplement à demander aux personnes de se calmer, mais à les aider à retrouver des conditions d'échange adaptées.

⚠ Point de vigilance

Cette démarche concerne les situations dans lesquelles un échange reste possible. Elle ne doit pas conduire à imposer une confrontation lorsque les conditions de sécurité ne sont pas réunies.

E. Les limites de la Communication NonViolente : savoir quand le dialogue ne suffit plus

La Communication NonViolente (CNV) peut favoriser la compréhension mutuelle et la recherche de solutions constructives. Cependant, toutes les situations difficiles ne peuvent pas être résolues par le dialogue.

Face à des violences, des menaces, du harcèlement, des discriminations ou des abus de pouvoir, la recherche d'un accord peut être insuffisante, voire inappropriée. **La protection des personnes doit alors primer sur la recherche de conciliation.**

Reconnaître les situations qui nécessitent une protection

Certaines situations exigent une vigilance particulière et une réponse allant au-delà des techniques de communication.

Situations qui nécessitent une protection		
Situation	Ce qu'il faut comprendre	Réponse prioritaire
 Violences	Les violences physiques, psychologiques, verbales ou sexuelles peuvent porter atteinte à l'intégrité et à la sécurité des personnes.	 Faire cesser le danger et protéger les personnes concernées.
 Menaces	Une menace explicite ou implicite peut provoquer un sentiment d'insécurité et empêcher une personne de s'exprimer librement.	 Prendre la menace au sérieux et solliciter les responsables ou services compétents.
 Harcèlement	Des comportements de dénigrement, d'humiliation, d'exclusion ou d'intimidation peuvent installer une relation de domination.	 Accueillir le signalement, protéger la personne et mobiliser les procédures adaptées.
 Discriminations	Un traitement défavorable fondé sur un critère protégé par la loi ne peut pas être réduit à une simple différence d'opinion.	 Faire respecter les droits et les règles d'égalité de traitement.
 Intimidation	Des gestes, des paroles ou des pressions peuvent empêcher une personne de participer librement.	 Mettre fin aux pressions et rétablir des conditions de sécurité.
 Rapports de pouvoir fortement déséquilibrés	Une différence d'autorité ou de dépendance peut limiter la liberté de refuser ou de contester une décision.	 Tenir compte du déséquilibre et prévoir, si nécessaire, un tiers indépendant.
 Danger immédiat	La sécurité d'une personne ou d'autrui est directement menacée.	 Interrompre la situation dangereuse et contacter les secours ou les services compétents.

Ces situations ne nécessitent pas toutes la même réponse. Les mesures doivent être adaptées aux faits, au contexte et aux obligations applicables.

Pourquoi la médiation n'est-elle pas toujours appropriée ?

La médiation vise à faciliter le dialogue entre des personnes en désaccord. Elle suppose toutefois que chacune puisse participer dans des conditions suffisamment sûres et libres.

En présence de violences, de menaces ou d'intimidations, une rencontre imposée peut aggraver la vulnérabilité d'une personne ou minimiser la gravité des faits.

Exemple – Une situation d'intimidation

Une bénévole signale qu'un responsable lui adresse régulièrement des remarques humiliantes devant les autres membres de l'association.

Lui proposer immédiatement une rencontre avec ce responsable pour « régler leur problème de communication » pourrait la placer dans une situation inconfortable ou risquée.

Il est préférable de commencer par accueillir son signalement, évaluer les besoins de protection et examiner les procédures appropriées.

Écouter une personne ne signifie pas lui demander de négocier sa sécurité.

Quel est le rôle du formateur ou du responsable associatif ?

Face à une situation préoccupante, cinq priorités peuvent guider leur intervention :



Le formateur ou le responsable associatif doit connaître les limites de son rôle et, si nécessaire, solliciter les professionnels ou services compétents.

Il veille également à préserver la confidentialité des informations autant que possible, dans le respect des obligations de protection et de signalement.

Communiquer avec respect, sans renoncer à poser des limites

La Communication NonViolente ne consiste ni à tolérer des comportements inacceptables ni à rechercher systématiquement un accord, quelles que soient les circonstances.

Il est possible de communiquer avec respect tout en rappelant une règle, en refusant un comportement humiliant ou en interrompant une interaction dangereuse.

Exemple – Poser une limite claire

Lorsqu'un participant adresse des insultes à une autre personne pendant une formation, le formateur peut intervenir : « Je vous demande d'arrêter les insultes. Nous pouvons discuter de nos désaccords, mais nous devons préserver le respect et la sécurité de chacun. »

Cette intervention ne cherche pas à analyser immédiatement les besoins des personnes. Elle rappelle d'abord une limite nécessaire au fonctionnement du groupe.

À RETENIR— Synthèse du chapitre 5

Les désaccords font partie de la vie collective et ne conduisent pas nécessairement à des conflits. Lorsqu'ils sont exprimés dans un cadre respectueux, ils peuvent favoriser le dialogue et la coopération.

Reconnaître les premiers signes de tension, pratiquer l'écoute active et clarifier les besoins peuvent contribuer à prévenir certaines escalades et à rechercher des solutions adaptées.

La désescalade ne consiste pas à imposer un accord, mais à rétablir des conditions d'échange suffisamment sûres et respectueuses.

Face aux violences, aux menaces, au harcèlement ou aux discriminations, **la protection des personnes doit toujours primer sur la recherche de dialogue.**



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 5 — *Du désaccord à l'escalade : repérer les signaux et agir* (voir annexe 1).

6. DEVELOPPER SA RESILIENCE PSYCHOLOGIQUE ET MOBILISER SES RESSOURCES

Les activités de formation, de bénévolat et d'engagement associatif sont souvent sources d'apprentissage, de satisfaction et de rencontres enrichissantes. Elles peuvent aussi s'accompagner de difficultés : surcharge de travail, désaccords, imprévus ou manque de soutien.

Face à ces situations, reconnaître ses réactions et ses limites, ainsi qu'identifier les ressources disponibles, peut aider à mieux faire face aux difficultés.

Ce chapitre propose des repères pour comprendre le stress et la résilience psychologique, découvrir des stratégies de régulation émotionnelle et mobiliser les ressources individuelles et collectives qui favorisent l'adaptation.

A. Comprendre le stress et ses mécanismes

Qu'est-ce que le stress ?

Le stress correspond à un ensemble de réactions physiques et psychologiques qui peuvent apparaître lorsqu'une personne estime que les exigences d'une situation dépassent les ressources dont elle dispose pour y faire face.

Selon Lazarus et Folkman (1984), le stress dépend notamment de la manière dont une personne évalue la situation et ses possibilités d'y répondre. Une même situation peut donc être vécue différemment selon les expériences, les ressources et le soutien disponibles.

Exemple – Préparer une activité associative

Deux bénévoles doivent animer un atelier devant un groupe d'adultes.

La première personne se sent relativement à l'aise, car elle a déjà animé plusieurs ateliers et sait qu'elle pourra compter sur un collègue.

La seconde ressent davantage de tension : elle manque d'expérience, connaît peu les participants et craint de ne pas réussir à répondre à leurs attentes.

Bien qu'elles soient confrontées à une situation similaire, ces deux personnes ne la vivent pas de la même manière. Cette différence s'explique notamment par leurs expériences antérieures et les ressources qu'elles pensent pouvoir mobiliser. Elle ne signifie pas que l'une est plus forte que l'autre.

Comment le stress peut-il se manifester ?

Le stress peut se manifester sur les plans physique, émotionnel, cognitif et comportemental.



Ces manifestations varient d'une personne à l'autre et peuvent évoluer selon les circonstances. Elles ne permettent pas, à elles seules, de poser un diagnostic.

Identifier les sources de stress

Dans les activités associatives et éducatives, plusieurs facteurs peuvent accentuer le stress :

- une surcharge de travail ou des délais difficiles à respecter ;
- des responsabilités ou des consignes peu claires ;
- un manque de soutien ou de reconnaissance ;
- des désaccords répétés ou la crainte d'être jugé ;
- des situations d'exclusion ou de discrimination.

Le stress ne relève pas uniquement des capacités individuelles. Une meilleure organisation, une répartition équitable des responsabilités et un environnement respectueux peuvent également contribuer à le réduire.

B. Comprendre la résilience psychologique

Qu'est-ce que la résilience psychologique ?

La résilience psychologique désigne un processus d'adaptation face à des difficultés importantes ou à l'adversité.

Selon Masten (2001), elle s'appuie notamment sur des ressources ordinaires : les relations de soutien, les compétences acquises et les ressources de l'environnement.

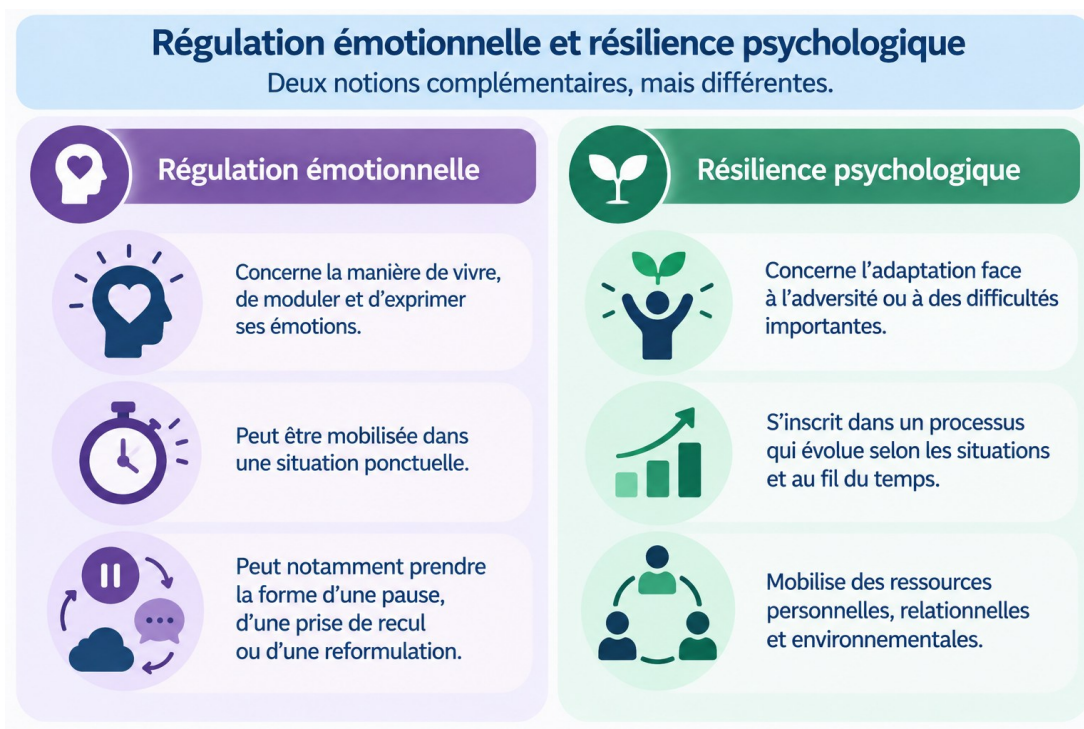
La résilience n'est donc ni une qualité innée ni une capacité permanente. Elle peut évoluer selon les expériences, les situations et les soutiens disponibles. Elle ne signifie pas non plus l'absence de souffrance.

Résilience et régulation émotionnelle : deux notions différentes

Ces deux notions sont liées, mais ne désignent pas le même processus.

Selon Gross (1998), la **régulation émotionnelle** concerne les processus par lesquels une personne influence les émotions qu'elle ressent et la manière dont elle les exprime.

La **résilience** renvoie plus largement à l'adaptation face à l'adversité, grâce à des ressources personnelles, relationnelles et environnementales.



Ce que la résilience ne signifie pas

Être résilient ne signifie pas rester positif en toutes circonstances, cacher ses émotions ou affronter seul les difficultés.

La résilience ne doit pas non plus servir à justifier des conditions injustes ou dangereuses. Reconnaître ses limites, demander du soutien ou s'éloigner d'une situation préjudiciable peuvent être des réponses adaptées.

💬 Exemple – Un projet associatif difficile

Une équipe associative rencontre des retards, des désaccords et un manque de ressources. Plusieurs membres ressentent de la fatigue et du découragement.

Plutôt que de leur demander de redoubler d'efforts, l'équipe décide de revoir ses objectifs, de mieux répartir les responsabilités et de solliciter un soutien extérieur.

Cet exemple montre que la résilience ne repose pas uniquement sur les efforts individuels : **elle dépend aussi des décisions collectives et des conditions de travail.**

C. Identifier les facteurs de protection et les ressources

Face aux difficultés, chacun ne dispose pas des mêmes ressources. Identifier les soutiens disponibles et les besoins non satisfaits peut aider à mieux faire face aux situations difficiles.

Trois catégories de ressources

Les ressources susceptibles de favoriser l'adaptation peuvent être regroupées en trois grandes catégories : **personnelles, relationnelles et environnementales**.



Ces ressources sont complémentaires. Les compétences individuelles ne suffisent pas toujours lorsque l'environnement manque de soutien ou présente des obstacles importants.

Le rôle du soutien social

Le soutien social peut prendre différentes formes :

- **Soutien émotionnel** : bénéficier d'une écoute attentive et respectueuse.
- **Soutien pratique** : recevoir une aide concrète pour accomplir une tâche.
- **Soutien informationnel** : accéder à des conseils ou à des informations utiles.
- **Soutien à la participation** : être associé aux échanges et aux décisions qui concernent son activité.

Exemple – Un bénévole confronté à une surcharge de travail

Un bénévole se sent dépassé par les responsabilités liées à l'organisation d'une activité. Un collègue lui propose de l'aider à préparer le matériel. De son côté, la responsable associative l'accompagne dans la définition des priorités et accepte de reporter une tâche moins urgente.

Grâce à ces différentes formes de soutien, le bénévole peut alléger sa charge de travail et aborder la situation dans de meilleures conditions.

Identifier ses ressources disponibles et celles qui manquent

Pour mieux cerner les ressources sur lesquelles elle peut s'appuyer, une personne peut se poser quelques questions :

- Qu'est-ce qui m'a déjà aidé à traverser une situation difficile ?
- Sur quelles personnes puis-je compter ?
- Quelles compétences puis-je mobiliser ?
- De quelles informations ou de quel accompagnement aurais-je besoin ?
- Qu'est-ce qui devrait changer dans mon environnement pour rendre la situation plus supportable ?

Ces questions peuvent servir de support à une réflexion individuelle. **Le partage d'expériences personnelles doit rester facultatif**, chacun étant libre de préserver sa vie privée.

Créer des conditions collectives favorables

Les associations et les organismes de formation peuvent contribuer à renforcer les capacités d'adaptation en prévenant les surcharges, en clarifiant les responsabilités et en facilitant l'accès aux ressources nécessaires.

L'objectif est de créer des conditions dans lesquelles les personnes peuvent faire face aux difficultés sans en porter seules la responsabilité.

D. Développer des stratégies de régulation émotionnelle et de gestion du stress

Face au stress, certaines pratiques peuvent aider à prendre du recul et à choisir une réponse adaptée. Leur efficacité varie selon les personnes et les situations : chacun peut identifier celles qui lui conviennent.

1. Faire une pause pour prendre du recul

Comme nous l'avons vu au chapitre 4 avec la pause émotionnelle, s'accorder quelques instants avant de réagir peut aider à reconnaître ses émotions et à éviter une réponse impulsive.

Dans une situation de stress, cette pause peut également permettre d'identifier ses besoins et de réfléchir aux ressources ou aux actions possibles.

Exemple – Une remarque difficile à entendre

Pendant une réunion associative, une remarque suscite une vive frustration. Plutôt que de répondre immédiatement, la personne concernée peut proposer : « J'ai besoin de quelques minutes pour réfléchir avant de poursuivre cette discussion. »

Cette pause permet de prendre du recul et, lorsque les conditions le permettent, de reprendre l'échange plus sereinement.

2. Utiliser une technique d'ancrage sensoriel

L'ancrage sensoriel consiste à porter volontairement son attention sur des éléments concrets de l'environnement immédiat afin de se recentrer sur le moment présent.

L'ancrage sensoriel

Une technique simple pour se recentrer sur le moment présent.

1

Percevoir sa sensation physique

Prenez un instant pour porter votre attention sur une sensation physique présente ici et maintenant.



Exemples :

- la chaleur ou la fraîcheur de l'air,
- le contact de vos pieds avec le sol,
- le contact de vos vêtements sur la peau.

2

Écouter les sons

Identifiez mentalement **deux sons** que vous pouvez entendre autour de vous.



Exemples :

- le bruit de la circulation,
- des voix autour de vous,
- le chant des oiseaux, etc.

3

Identifier ce que l'on voit

Repérez mentalement **trois éléments** que vous pouvez voir dans votre environnement immédiat.



Exemples :

- un arbre,
- un objet sur une table,
- un bâtiment, etc.



Cette technique peut aider certaines personnes à détourner momentanément leur attention des pensées envahissantes. Elle doit rester **facultative** et adaptée au confort de chacun. Il n'est pas nécessaire de fermer les yeux ni de partager ses sensations avec le groupe.

Cette pratique peut aider certaines personnes à réorienter momentanément leur attention vers leur environnement immédiat.

3. Identifier sa marge d'action

Face à une situation stressante, il peut être utile d'identifier les éléments sur lesquels on dispose d'une marge d'action.



Distinguer ce sur quoi l'on peut agir de ce qui échappe à son contrôle

Face à une situation stressante, il peut être utile d'identifier les éléments sur lesquels on dispose d'une marge d'action. Cette distinction permet de concentrer ses efforts sur les actions possibles et de reconnaître les situations qui nécessitent une réponse collective.



Ce sur quoi je peux agir

Exemples d'actions possibles



Demander des précisions
Poser des questions pour mieux comprendre la situation.



Exprimer une difficulté
Partager ce que je ressens de manière calme et respectueuse.



Proposer une autre organisation
Suggérer des ajustements réalistes.



Solliciter du soutien
Demander de l'aide à un collègue, un responsable ou un professionnel compétent.



Poser des limites
Refuser une responsabilité supplémentaire ou une situation qui devient trop difficile.



Ce qui ne dépend pas entièrement de moi

Exemples d'éléments difficiles à contrôler



Les réactions des autres
Les opinions, émotions ou comportements des collègues, participants ou partenaires.



Certaines décisions institutionnelles
Les orientations stratégiques ou administratives.



Les contraintes matérielles ou organisationnelles
Le manque de temps, de ressources ou de lieux adaptés.



Les événements imprévus
Des changements de dernière minute ou des situations inattendues.

Cette distinction ne signifie pas accepter une situation injuste, mais reconnaître les actions possibles et les changements qui nécessitent une réponse collective.

4. Demander de l'aide lorsque cela est nécessaire

Solliciter un collègue, une personne de confiance ou un professionnel compétent peut aider à faire face aux difficultés.

Le soutien peut être émotionnel, pratique ou organisationnel. Demander de l'aide ne constitue pas un signe de faiblesse.

5. Reconnaître ses limites et savoir se protéger

Gérer son stress ne signifie pas accepter toutes les sollicitations. Il peut être nécessaire de refuser une tâche supplémentaire, de demander une réorganisation ou d'interrompre une interaction humiliante.

Exemple – Refuser une surcharge de travail

« Je comprends que cette activité soit importante, mais je ne peux pas assumer une responsabilité supplémentaire cette semaine. Nous devons revoir la répartition des tâches. »

Cette formulation permet d'exprimer une limite clairement, sans remettre en cause l'importance de l'activité.

Point de vigilance

Ces stratégies sont des outils pédagogiques, et non des solutions universelles. Elles ne remplacent ni un accompagnement psychologique adapté ni les mesures de protection nécessaires en cas de violence ou de danger.

Lorsque les difficultés persistent ou dépassent les possibilités d'accompagnement du formateur, une orientation vers des professionnels compétents peut être nécessaire.

E. Renforcer sa résilience dans les situations associatives et éducatives

Dans les associations et les formations pour adultes, la résilience se manifeste notamment par la capacité à ajuster ses actions face aux difficultés, en mobilisant ses ressources et celles du collectif.

Face à un imprévu : s'adapter sans se surcharger

Exemple – Une activité doit être réorganisée

La veille d'un atelier, un intervenant annonce son absence. L'équipe associative doit revoir son organisation. Plutôt que de maintenir le programme à tout prix, les bénévoles adaptent les activités, redistribuent les tâches ou envisagent un report.

L'objectif est de trouver une solution réaliste, sans imposer une surcharge aux membres de l'équipe.

Face à un désaccord : mobiliser les compétences de communication

Exemple – Une décision contestée

Une bénévole apprend qu'une décision concernant son activité a été prise sans qu'elle ait été consultée. Elle éprouve de la frustration et souhaite exprimer son désaccord : « J'ai appris que l'organisation de l'activité avait été modifiée sans que nous en ayons discuté. J'aurais souhaité être associée à cette décision. Pourrions-nous prévoir un échange avant les prochains changements ? »

Cette formulation permet d'exprimer un désaccord sans accusation personnelle.

Si de telles situations se répètent, il peut également être nécessaire de revoir collectivement les modalités de prise de décision.

Face au découragement : prendre du recul et ajuster les objectifs

Exemple – Un projet rencontre plusieurs obstacles

Une équipe associative travaille depuis plusieurs mois sur un projet. Malgré son engagement, certaines activités n'atteignent pas les résultats attendus. Plusieurs membres ressentent de la fatigue et une baisse de motivation.

L'équipe décide d'organiser un temps de bilan afin d'identifier les difficultés rencontrées, de reconnaître les efforts accomplis et de déterminer les ajustements nécessaires. Elle peut notamment revoir certains objectifs, rechercher des ressources complémentaires ou définir des étapes plus réalistes.

L'objectif n'est pas de considérer systématiquement les difficultés comme des expériences positives, mais de reconnaître les obstacles rencontrés et d'en tirer des enseignements lorsque cela est possible.

Le rôle du formateur : accompagner sans imposer

Le formateur peut favoriser les capacités d'adaptation en créant un environnement respectueux et soutenant. Il peut notamment :

- proposer des objectifs progressifs et adaptés ;
- reconnaître les efforts sans minimiser les difficultés ;
- encourager l'entraide et la coopération ;
- adapter les modalités de participation ;
- respecter le droit de ne pas partager son vécu personnel ;
- orienter vers des professionnels compétents lorsque cela est nécessaire.

La résilience ne doit jamais être présentée comme une obligation individuelle de résister aux difficultés.

De la résilience individuelle aux ressources collectives

Dans les contextes associatifs et éducatifs, les capacités d'adaptation dépendent aussi de la coopération, de la reconnaissance mutuelle et de la participation aux décisions.

Cette dimension collective ouvre sur le chapitre suivant, consacré à **l'approche Ubuntu**, qui met en lumière l'interdépendance, la dignité et la responsabilité envers autrui.

💡 À RETENIR— Synthèse du chapitre 6

Le stress dépend à la fois des exigences d'une situation, de la manière dont elle est perçue et des ressources disponibles pour y faire face.

La résilience psychologique est un **processus d'adaptation face à l'adversité**. Elle n'est ni une qualité fixe ni une obligation de supporter les difficultés.

Pour mieux faire face aux situations stressantes, il est possible d'apprendre à reconnaître ses réactions, à prendre du recul, à mobiliser des stratégies de régulation émotionnelle et à identifier sa marge d'action.

La résilience se développe aussi grâce aux relations de confiance, à l'entraide et à des environnements qui favorisent le soutien, la participation et la coopération.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 6 — *Le thermomètre de tension : reconnaître ses signaux et mobiliser ses ressources* (voir annexe 1).

7. COOPERER ET RENFORCER LES LIENS : L'APPROCHE UBUNTU

La coopération est essentielle dans les activités associatives et éducatives. Elle repose sur la reconnaissance des contributions, le partage des responsabilités et le respect des différences.

Après avoir exploré l'écoute active, la Communication NonViolente, la gestion des désaccords et la résilience, ce dernier chapitre présente **l'approche Ubuntu**, une perspective qui met en valeur l'interdépendance, la dignité et la solidarité dans les relations humaines.

A. Comprendre l'approche Ubuntu

Qu'est-ce qu'Ubuntu ?

Ubuntu renvoie à des traditions philosophiques et éthiques d'Afrique australe qui accordent une place centrale aux relations humaines, à la dignité et à l'interdépendance. Une formule souvent associée à Ubuntu est : « **Je suis parce que nous sommes.** » Elle exprime l'idée que notre identité et notre développement se construisent aussi dans nos relations avec les autres.

Cette formule permet d'introduire Ubuntu, sans résumer toute la richesse et la diversité de ses interprétations.

Cinq principes pour réfléchir à la vie collective

Dans les contextes associatifs et éducatifs, une réflexion inspirée d'Ubuntu peut s'appuyer sur cinq principes.



Exemple – Organiser une activité associative

Une association prépare une journée de rencontre avec des habitants. Certains bénévoles accueillent les participants, tandis que d'autres animent les échanges, préparent le matériel ou assurent la logistique.

Même lorsque certaines tâches sont moins visibles, chacune contribue au bon déroulement de l'événement.

Une démarche inspirée d'Ubuntu invite à **reconnaître ces différentes contributions** et à veiller à ce que chacun puisse participer dans des conditions respectueuses.

B. Coopérer : reconnaître les contributions et partager les responsabilités

Coopérer ne signifie pas simplement travailler à plusieurs. Cela suppose de poursuivre un objectif commun, de partager les informations et de répartir les responsabilités de manière claire et équitable.

Dans une perspective inspirée d'Ubuntu, la coopération implique également de reconnaître la contribution de chacun et de veiller à ce que personne ne soit systématiquement exclu.

Qu'est-ce qui favorise la coopération ?

Plusieurs conditions peuvent faciliter le travail collectif :

Condition	Ce qu'elle permet
Un objectif partagé	Comprendre ce que le groupe souhaite accomplir ensemble.
Des rôles clairs	Limiter les malentendus et éviter les surcharges.
Une écoute réciproque	Prendre en considération les différents points de vue.
La reconnaissance des contributions	Valoriser les tâches visibles comme celles qui le sont moins.
Des décisions transparentes	Renforcer la compréhension et la confiance au sein du groupe.
La possibilité de demander de l'aide	Permettre à chacun de solliciter ou de proposer un soutien.

Reconnaître les contributions moins visibles

Dans les associations, certaines tâches, comme l'animation ou la coordination, sont plus visibles que d'autres. Pourtant, l'accueil, la préparation du matériel ou l'accompagnement de nouveaux bénévoles sont tout aussi nécessaires.

Exemple – Une reconnaissance inégale

À la fin d'un événement associatif, les organisateurs remercient publiquement les personnes qui ont animé les ateliers, sans mentionner les bénévoles chargés de l'accueil et de la préparation du matériel. Ces derniers ont le sentiment que leur travail n'a pas été reconnu.

Pour éviter que cette situation ne se reproduise, l'équipe peut prendre le temps de remercier l'ensemble des personnes mobilisées et de recueillir leurs suggestions pour améliorer l'organisation des prochaines activités.

Reconnaître les contributions de chacun permet de renforcer le sentiment d'appartenance et la qualité des relations au sein du groupe.

Coopérer sans effacer les différences

La coopération ne suppose pas de partager les mêmes opinions ou méthodes de travail. Les désaccords peuvent enrichir les réflexions, à condition que chacun puisse s'exprimer et que les décisions ne soient pas dominées par les personnes les plus influentes.

Coopérer, c'est construire des objectifs communs tout en respectant la diversité des points de vue.

C. Favoriser une participation inclusive

Dans un groupe, toutes les personnes ne disposent pas nécessairement des mêmes possibilités pour s'exprimer ou participer. Certaines prennent facilement la parole, tandis que d'autres peuvent hésiter en raison de difficultés linguistiques, d'un manque de confiance, d'expériences d'exclusion ou d'obstacles liés à l'accessibilité.

Favoriser une participation inclusive ne signifie pas demander à chacun de contribuer de la même manière, mais créer des conditions permettant à tous de participer selon leurs possibilités et leurs choix.

Comment rendre la participation plus inclusive ?

Plusieurs pratiques peuvent faciliter la participation :

- **Utiliser un langage accessible** et clarifier les consignes.
- **Diversifier les modes d'expression** : oral, écrit, supports visuels ou petits groupes.
- **Prévoir un temps de réflexion** avant les échanges.
- **Équilibrer les prises de parole** sans obliger chacun à intervenir.
- **Respecter le droit de passer son tour** ou de ne pas s'exprimer publiquement.
- **Associer les participants aux décisions** qui concernent leurs activités.

Exemple – Une réunion associative

Lors d'une réunion, quelques bénévoles interviennent fréquemment, tandis que d'autres restent silencieux.

Plutôt que d'interpréter ce silence comme un manque d'intérêt, l'animateur propose un temps de réflexion individuelle, puis recueille les idées par écrit ou en petits groupes.

Cette démarche offre différentes possibilités de contribution, sans imposer la prise de parole.

Participer, c'est aussi pouvoir influencer les décisions

Être présent à une réunion ou être invité à donner son avis ne signifie pas nécessairement pouvoir influencer les décisions.

Une démarche inclusive suppose donc de s'interroger sur la place réelle accordée aux participants dans les échanges et dans le fonctionnement du groupe.

Trois questions pour évaluer la participation aux décisions :



Ces questions permettent de vérifier si les personnes concernées disposent non seulement d'un espace d'expression, mais aussi d'une véritable possibilité de contribuer aux décisions collectives.

⚠ Point de vigilance

Une démarche inspirée d'Ubuntu ne doit pas privilégier l'harmonie du groupe au détriment des droits individuels.

Chacun doit pouvoir exprimer un désaccord, refuser une sollicitation ou signaler un comportement inapproprié, sans subir de pression pour préserver l'unité du groupe.

D. Mettre en dialogue Ubuntu et la Communication NonViolente

La Communication NonViolente (CNV) et l'approche Ubuntu offrent deux perspectives complémentaires pour améliorer les relations et la coopération.

La CNV propose une démarche structurée pour communiquer avec clarté et empathie. **Ubuntu**, issu de traditions philosophiques et éthiques d'Afrique australe, invite à réfléchir à la dignité, à l'interdépendance et à la responsabilité mutuelle.

Ces deux approches peuvent se compléter sans être confondues.

Deux approches complémentaires

Situation	Repère de la CNV	Question inspirée d'Ubuntu
 Une personne participe peu aux échanges.	 Observer sans interpréter et chercher à comprendre ses besoins.	 Comment lui permettre de contribuer à sa manière ?
 Deux bénévoles sont en désaccord.	 Distinguer les faits des jugements et clarifier les besoins.	 Comment préserver la dignité de chacun ?
 Une décision exclut une partie du groupe.	 Exprimer une préoccupation et formuler une demande concrète.	 Qui n'a pas eu la possibilité d'être entendu ?
 Une personne assume trop de responsabilités.	 Exprimer ses limites et demander une répartition différente.	 Comment partager plus équitablement les responsabilités ?
 Une équipe traverse une période difficile.	 Accueillir les émotions et identifier les besoins.	 Quelles ressources collectives pouvons-nous mobiliser ?

Ce schéma distingue deux dimensions : la manière de communiquer avec les personnes et les conditions relationnelles et collectives qui favorisent la coopération.

Exemple – L'intégration d'un nouveau bénévole

Un nouveau bénévole rejoint une association. Lors des premières réunions, il intervient rarement et semble avoir du mal à trouver sa place dans une équipe dont les membres se connaissent depuis longtemps.

Certains interprètent son silence comme un manque d'intérêt, alors qu'il hésite à intervenir dans un groupe dont il ne connaît pas encore les habitudes.

En mobilisant les repères de la CNV, une collègue peut engager le dialogue sans porter de jugement sur son comportement. Elle peut lui demander : « J'ai remarqué que tu intervenais peu pendant nos réunions. Comment te sens-tu dans l'équipe ? Y a-t-il quelque chose qui pourrait faciliter ta participation ? »

Cette démarche ouvre un espace d'échange et permet de mieux comprendre ses attentes, sans présumer de ses besoins.

Dans une réflexion inspirée d'Ubuntu, l'équipe peut s'interroger sur sa responsabilité collective dans l'accueil des nouveaux membres. Elle peut notamment prendre le temps de présenter son fonctionnement, expliquer les rôles de chacun et faciliter les premiers échanges avec les autres bénévoles.

Les deux perspectives se complètent ainsi : **la CNV aide à engager un dialogue respectueux, tandis qu'Ubuntu invite à réfléchir aux conditions relationnelles et collectives qui favorisent l'intégration.**

E. Renforcer les liens et la coopération dans les projets associatifs et européens

Les projets associatifs et les mobilités européennes réunissent des personnes aux parcours, aux langues et aux habitudes de travail variés. Cette diversité enrichit les échanges, mais peut aussi entraîner des incompréhensions.

Une coopération constructive repose sur le dialogue, la clarification des attentes et la recherche de solutions communes.

Coopérer dans un groupe interculturel

Pour faciliter le travail collectif, plusieurs pratiques peuvent être utiles :

- **Clarifier les attentes** : définir ensemble les objectifs, les responsabilités et les modalités de travail.
- **Faciliter la compréhension** : utiliser un langage accessible et vérifier que les consignes sont comprises.
- **Accueillir les différences** : reconnaître que les participants peuvent avoir des expériences et des habitudes de travail variées.
- **Encourager les échanges** : permettre à chacun de poser des questions et d'exprimer ses préoccupations.

- **Ajuster l'organisation** : rechercher collectivement des solutions lorsque des difficultés apparaissent.

Exemple – Une mobilité européenne au Portugal

Lors d'une mobilité de formation au Portugal, des participants issus de différentes associations doivent préparer une activité commune.

Certains souhaitent commencer rapidement la répartition des tâches, tandis que d'autres préfèrent discuter plus longuement des objectifs et de la méthode de travail.

Ces différences de fonctionnement créent quelques incompréhensions au sein du groupe.

Plutôt que de les attribuer à des caractéristiques culturelles supposées, les participants prennent le temps d'expliquer leurs attentes et de convenir ensemble d'une organisation.

Cette démarche leur permet de mobiliser l'écoute active, la communication respectueuse et la coopération pour avancer vers un objectif commun.

Transformer les expériences en apprentissages collectifs

À l'issue d'une formation ou d'une mobilité, un temps de bilan peut aider le groupe à identifier les apprentissages à réinvestir dans ses activités.

Quelques questions peuvent guider cette réflexion :

- Qu'avons-nous appris sur notre manière de coopérer ?
- Quelles pratiques ont facilité les échanges ?
- Quelles difficultés avons-nous rencontrées ?
- Que pourrions-nous améliorer dans nos prochaines activités ?
- Quels apprentissages souhaitons-nous réinvestir dans notre association ?

Faire vivre la coopération au quotidien

Les apprentissages prennent tout leur sens lorsqu'ils se traduisent par des pratiques concrètes : réunions participatives, partage équitable des responsabilités, accueil des nouveaux bénévoles et échanges réguliers sur le fonctionnement du groupe.

L'objectif n'est pas d'éviter tous les désaccords, mais de **construire des relations respectueuses et des modes de coopération durables**.

💡 À RETENIR— Synthèse du chapitre 7

L'approche Ubuntu, issue de traditions philosophiques et éthiques d'Afrique australe, met en lumière l'importance de la dignité, de l'interdépendance et de la responsabilité mutuelle.

Dans les associations et les formations, elle invite à reconnaître les contributions de chacun, à partager les responsabilités et à favoriser une participation inclusive.

Associée aux compétences d'écoute active et de Communication NonViolente, elle offre des repères complémentaires pour renforcer le dialogue et la coopération.

Coopérer ne signifie pas être toujours d'accord : chacun doit pouvoir exprimer ses différences, faire respecter ses limites et participer aux décisions qui le concernent.

Les projets associatifs et les mobilités européennes offrent des occasions concrètes de mettre ces principes en pratique et de les transformer en habitudes de coopération durables.



Pour aller plus loin : Activité pédagogique 7 — *Coopérer en reconnaissant la place de chacun* (voir annexe 1).

ANNEXE 1 — ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

8. ANNEXE 1 : Activités Pédagogiques

Activité pédagogique 1— Transformer une phrase accusatrice

Objectif pédagogique

Apprendre à reconnaître les jugements et les accusations dans une phrase, puis expérimenter une formulation plus attentive aux faits, aux émotions et aux besoins.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : environ 20 minutes.

Modalités : travail en binômes ou en petits groupes.

Matériel : feuilles, stylos ou tableau partagé.

Déroulement

Étape 1 — Identifier une formulation accusatrice (3 minutes)

Le formateur présente une phrase fictive, par exemple : « Tu ne fais jamais d'effort dans notre association ! »

Les participants identifient les mots qui expriment un jugement, une généralisation ou une accusation.

Étape 2 — Rechercher les faits (4 minutes)

Les participants imaginent une situation concrète pouvant expliquer cette réaction.

Par exemple : « Lors des deux dernières réunions, les tâches convenues n'ont pas été réalisées à la date prévue. »

Le formateur rappelle qu'il s'agit d'un scénario fictif et que les faits ne peuvent pas être déduits avec certitude de l'accusation initiale.

Étape 3 — Explorer les émotions et les besoins (4 minutes)

À partir de la situation imaginée, les participants proposent une ou plusieurs émotions et les besoins qui pourraient y être associés.

Par exemple :

Émotions possibles : frustration ou inquiétude.

Besoins possibles : coopération, fiabilité ou partage des responsabilités.

Le formateur rappelle qu'il n'existe pas une seule réponse correcte. Les émotions et les besoins proposés restent des hypothèses.

Étape 4 — Reformuler la phrase (4 minutes)

Les participants construisent une nouvelle formulation en s'appuyant sur les quatre composantes de la CNV.

Exemple de reformulation

« Lors des deux dernières réunions, certaines tâches prévues n'ont pas été terminées. Je me sens inquiète parce que j'ai besoin que nous puissions compter les uns sur les autres. Pourrions-nous revoir ensemble la répartition des tâches et les délais ? »

Le formateur invite les participants à vérifier que la formulation décrit une situation précise, exprime un ressenti et un besoin, puis propose une demande concrète.

Étape 5 — Échanger et réfléchir (3 à 5 minutes)

Les participants comparent la formulation initiale et la reformulation proposée. Ils échangent sur les différences observées et sur les difficultés rencontrées pendant l'exercice.

Questions pour le débriefing

- Quels mots risquaient de provoquer une réaction défensive ?
- Qu'est-ce qui change lorsque nous décrivons les faits plutôt que de juger la personne ?
- Était-il facile d'identifier les émotions et les besoins ?
- La nouvelle formulation permet-elle d'exprimer clairement le problème ?
- Dans quelles situations cette manière de communiquer pourrait-elle être utile ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent travailler à partir de phrases écrites plutôt que de jouer une scène. Ils peuvent également observer l'activité sans prendre la parole, utiliser des cartes représentant des émotions ou des besoins, ou proposer une reformulation collective.

Le formateur privilégie les situations fictives et ne demande pas aux participants de raconter un conflit personnel.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Repérer un jugement ou une généralisation dans une phrase.

- Proposer une description plus factuelle d'une situation.
- Identifier au moins une émotion et un besoin possibles.
- Formuler une demande concrète sans accusation personnelle

Activité pédagogique 2 – Les quatre composantes en pratique

Objectif pédagogique

Apprendre à distinguer les quatre composantes de la Communication NonViolente et à les mobiliser pour reformuler une situation de tension de manière claire et constructive.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : 25 à 30 minutes.

Modalités : travail en petits groupes de trois ou quatre personnes.

Matériel : fiches de situations, feuilles, stylos ou tableau partagé.

Déroulement

Étape 1 — Découvrir une situation (5 minutes)

Le formateur présente le scénario fictif suivant : « Dans une association, plusieurs bénévoles préparent une journée portes ouvertes. Lors de la dernière réunion, une participante découvre que le programme a été modifié sans qu'elle en ait été informée. Elle réagit : « Vous changez tout sans prévenir ! Impossible de travailler correctement avec vous ! » »

Les participants repèrent les accusations, les généralisations et les interprétations présentes dans cette réaction.

Étape 2 — Identifier les quatre composantes (8 minutes)

Chaque groupe complète les quatre phrases suivantes :

- **Observation :** « Ce que nous savons de la situation, c'est que... »
- **Sentiment :** « La personne pourrait ressentir... »
- **Besoin :** « Elle pourrait avoir besoin de... »
- **Demande :** « Elle pourrait proposer... »

Le formateur rappelle que les faits doivent être distingués des hypothèses. Les émotions et les besoins de la personne ne peuvent pas être connus avec certitude à partir du scénario.

Étape 3 — Construire une reformulation (7 minutes)

Chaque groupe rédige une formulation complète en s'appuyant sur les quatre composantes.

Exemple de reformulation possible : « J'ai découvert aujourd'hui que le programme de la journée portes ouvertes avait été modifié et je n'avais pas reçu cette information. Je me sens inquiète parce que j'ai besoin de pouvoir anticiper mon travail et de disposer des informations nécessaires. Pourrions-nous convenir d'un moyen de partager les modifications avec toute l'équipe ? »

Le formateur précise qu'il s'agit d'une proposition parmi d'autres. Plusieurs reformulations peuvent être pertinentes, à condition de respecter les principes étudiés.

Étape 4 — Partager les propositions (5 minutes)

Chaque groupe présente sa reformulation.

Le formateur invite les participants à comparer les propositions, notamment les émotions et les besoins identifiés, ainsi que les demandes formulées.

L'objectif n'est pas de désigner une formulation parfaite, mais de comprendre comment différentes expressions peuvent favoriser un dialogue plus constructif.

Étape 5 — Faire le bilan (5 minutes)

Le groupe échange sur les difficultés rencontrées et sur les situations dans lesquelles les quatre composantes pourraient être utiles.



Questions pour le débriefing

1. Quelle composante a été la plus facile à identifier ?
2. Quelle différence faites-vous entre une observation et une interprétation ?
3. Pourquoi plusieurs émotions ou besoins peuvent-ils être associés à une même situation ?
4. Comment reconnaître une demande concrète ?
5. Dans quelles situations professionnelles ou associatives pourriez-vous utiliser ces quatre repères ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent utiliser des cartes illustrant les quatre composantes, travailler à partir d'un scénario écrit ou construire une réponse collective.

Les personnes qui ne souhaitent pas prendre la parole peuvent contribuer par écrit ou observer les échanges.

Le formateur privilégie les situations fictives et veille à ne pas exposer les participants à des récits personnels sensibles.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Distinguer une observation d'un jugement.
- Identifier une émotion possible sans la confondre avec une interprétation.
- Reconnaître un besoin et le distinguer d'une stratégie.
- Formuler une demande concrète et réalisable.
- Construire une reformulation mobilisant les quatre composantes de la CNV.

Activité pédagogique 3— Écouter sans interrompre, reformuler sans juger

Objectif pédagogique

Expérimenter l'écoute active, pratiquer la reformulation et prendre conscience des réactions qui peuvent faciliter ou freiner la compréhension mutuelle.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : 40 minutes.

Modalités : travail en groupes de trois personnes.

Matériel : fiches de situations fictives, feuilles et stylos.

Déroulement

Étape 1 — Présenter les rôles (5 minutes)

Le formateur constitue des groupes de trois personnes. Chaque participant se voit attribuer un rôle :

- **La personne qui raconte** présente une situation fictive et exprime les difficultés ou préoccupations du personnage.
- **La personne qui écoute** accueille la parole de son interlocuteur, cherche à comprendre son expérience et pratique la reformulation.
- **La personne qui observe** repère les attitudes qui facilitent ou freinent l'écoute et formule un retour constructif.

Le formateur rappelle que **l'objectif n'est pas de trouver immédiatement une solution, mais de comprendre ce que vit l'autre.**

Les situations proposées sont fictives. Aucun participant n'est tenu de partager une expérience personnelle.

Étape 2 — Première mise en situation (7 minutes)

La personne qui raconte reçoit le scénario suivant :

○ **Scénario 1 – Une idée qui n'a pas été entendue**

« Tu participes à l'organisation d'une activité associative. Lors de la dernière réunion, plusieurs personnes ont interrompu ton intervention et tu n'as pas pu terminer la présentation de ton idée. Tu es frustré et tu hésites à proposer de nouvelles activités. »

La personne qui écoute doit :

- Laisser son interlocuteur terminer sans l'interrompre inutilement.
- Éviter les jugements, les interprétations hâtives et les conseils immédiats.
- Reformuler au moins une fois ce qu'elle a compris.
- Poser, si nécessaire, une question ouverte.
- Vérifier auprès de son interlocuteur si sa reformulation correspond à ce qu'il souhaitait exprimer.

Consignes pour la personne qui observe

Observer les comportements concrets : interruptions, temps laissé à la parole, reformulations, questions ouvertes et vérification de la compréhension.

À la fin de la mise en situation, l'observateur partage un bref retour. Il souligne une attitude qui a facilité l'écoute et propose, si nécessaire, une piste d'amélioration.

La personne qui racontait peut également préciser si elle s'est sentie comprise.

Ce retour est inclus dans les sept minutes de l'étape.

Étape 3 — Changer les rôles (14 minutes)

Les participants changent de rôle à deux reprises afin que chacun puisse expérimenter les trois positions : raconter, écouter et observer.

Chaque nouvelle mise en situation dure **7 minutes, retour de l'observateur compris.**

Le formateur propose les scénarios suivants.

○ **Scénario 2 – Un manque de clarté dans les tâches**

« Tu es bénévole dans une association. Les tâches qui t'ont été confiées ont changé plusieurs fois et tu ne sais plus exactement ce que l'on attend de toi. Tu te sens inquiet et tu aimerais davantage de clarté. »

○ **Scénario 3 – Une difficulté à prendre la parole**

« Tu participes à une formation collective. Lors des échanges, tu as du mal à prendre la parole parce que plusieurs personnes interviennent très rapidement. Tu aimerais pouvoir disposer de davantage de temps pour exprimer tes idées. »

Après chaque scénario, l'observateur donne un retour bref et constructif, en s'appuyant sur les attitudes réellement observées.

Le formateur veille à ce que les trois participants aient occupé chacun des rôles une fois.

Étape 4 — Mettre en commun les observations (7 minutes)

Une fois les trois mises en situation terminées, chaque groupe compare les expériences vécues.

Les participants peuvent s'appuyer sur les questions suivantes :

- Quelles attitudes ont facilité l'expression de la personne qui racontait ?
- La personne qui écoutait a-t-elle laissé son interlocuteur terminer ?
- Les reformulations ont-elles permis de mieux comprendre la situation ?
- À quels moments des jugements, des interprétations ou des conseils immédiats sont-ils apparus ?
- Quelles différences avez-vous ressenties entre les trois rôles ?

Le formateur invite ensuite chaque groupe à partager une pratique qui a facilité l'écoute et une difficulté rencontrée.

Les retours doivent porter sur les comportements observables, et non sur la personnalité des participants.

Étape 5 — Faire le bilan collectif (7 minutes)

Le formateur anime un échange avec l'ensemble du groupe afin d'identifier les principaux apprentissages de l'activité.

Il met en évidence l'importance de laisser la personne s'exprimer, de vérifier sa compréhension et de ne pas chercher systématiquement à proposer une solution immédiate.

Il rappelle également que l'écoute active peut être adaptée aux différents contextes et aux besoins des personnes.

Questions pour le débriefing

1. Qu'avez-vous ressenti lorsque vous pouviez parler sans être interrompu ?
2. Qu'est-ce qui était le plus difficile dans le rôle de la personne qui écoute ?
3. Comment la reformulation a-t-elle influencé l'échange ?
4. À quels moments aviez-vous envie de donner un conseil ou de proposer une solution ?
5. Comment pourriez-vous utiliser ces pratiques dans vos activités associatives ou professionnelles ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent lire les scénarios plutôt que de les jouer spontanément, préparer leurs reformulations par écrit ou observer une démonstration réalisée par le formateur.

Les personnes qui ne souhaitent pas participer à une mise en situation orale peuvent contribuer à l'observation ou à l'analyse collective.

Le formateur veille à respecter les préférences de participation et à ne pas imposer la divulgation d'expériences personnelles.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Identifier plusieurs attitudes favorisant l'écoute active.
- Laisser une personne terminer son propos sans interruption inutile.
- Proposer une reformulation sans jugement.
- Poser une question ouverte adaptée à la situation.

Reconnaître les limites de leur rôle d'écouter.

Activité pédagogique 4—Derrière l'émotion, quel besoin ?

Objectif pédagogique

Apprendre à reconnaître les émotions et les besoins qui peuvent être associés à une situation, puis s'entraîner à les exprimer sans jugement ni accusation.

L'activité vise également à montrer qu'une même situation peut susciter des émotions et des besoins différents selon les personnes.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : 40 minutes.

Modalités : travail en petits groupes de trois à quatre personnes.

Matériel : fiches de situations fictives, feuilles, stylos et tableau ou paperboard. La roue des émotions présentée en section 4.A et le tableau des besoins de la section 4.B peuvent être utilisés comme supports.

Déroulement

Étape 1 — Présenter l'activité (5 minutes)

Le formateur rappelle brièvement que les émotions peuvent nous aider à explorer nos besoins, mais qu'une émotion ne correspond pas automatiquement à un besoin précis.

Il explique que l'objectif de l'exercice n'est pas de deviner ce que ressent une personne, mais d'identifier plusieurs émotions et besoins possibles à partir d'une situation.

Il rappelle également la distinction entre les faits observables, les émotions, les besoins et les demandes.

Les participants sont répartis en petits groupes de trois à quatre personnes.

Étape 2 — Identifier les émotions et les besoins possibles (10 minutes)

Chaque groupe reçoit une situation fictive inspirée de la vie associative ou éducative.

○ *Situation 1 – Une décision prise sans consultation*

« Une association modifie le programme d'une activité sans consulter les bénévoles qui participent à son organisation. »

○ *Situation 2 – Une remarque devant le groupe*

« Pendant une réunion, une personne critique le travail d'un bénévole devant l'ensemble de l'équipe. »

○ *Situation 3 – Des consignes peu claires*

« Un participant à une formation reçoit plusieurs consignes différentes pour réaliser la même activité. »

Chaque groupe analyse sa situation en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les faits observables, sans jugement ni interprétation ?
- Quelles émotions une personne pourrait-elle ressentir dans cette situation ?
- Quels besoins pourraient être concernés ?
- D'autres émotions ou besoins seraient-ils possibles ?

Les participants peuvent s'appuyer sur la roue des émotions et le tableau des besoins pour enrichir leurs propositions.

Le formateur rappelle qu'il n'existe pas une seule réponse correcte : les émotions et les besoins identifiés restent des hypothèses.

Étape 3 — Transformer une réaction spontanée (10 minutes)

Chaque groupe imagine une réaction accusatrice susceptible d'apparaître dans sa situation.

Il cherche ensuite à transformer cette réaction en une formulation plus constructive, en s'appuyant sur les quatre composantes de la CNV.

○ *Exemple – Une décision prise sans consultation*

Formulation accusatrice : « Vous décidez toujours de tout sans nous ! »

Formulation constructive : « Lorsque le programme est modifié sans que nous ayons été consultés, je me sens frustré parce que j'ai besoin de participer aux décisions qui concernent notre activité. Serait-il possible de prévoir un temps d'échange avant les prochaines modifications ? »

Chaque groupe vérifie que sa formulation permet de distinguer :

- **L'observation :** ce qui s'est passé concrètement.
- **L'émotion :** ce que la personne pourrait ressentir.
- **Le besoin :** ce qui pourrait être important pour elle.
- **La demande :** ce qu'elle pourrait proposer pour améliorer la situation.

Le formateur rappelle que la formulation proposée doit rester cohérente avec l'expérience du personnage imaginé. Elle ne doit pas être présentée comme la seule réaction possible.

Étape 4 — Partager et comparer les propositions (10 minutes)

Chaque groupe présente brièvement sa situation, les émotions et les besoins identifiés, ainsi que sa proposition de reformulation.

Le formateur adapte le temps de présentation au nombre de groupes. Si les groupes sont nombreux, il peut demander à chacun de partager uniquement sa formulation finale et un apprentissage essentiel.

Les autres participants sont invités à réagir de manière constructive :

- Les faits sont-ils clairement distingués des interprétations ?
- Les émotions sont-elles exprimées sans accusation ?
- Le besoin est-il identifiable ?
- La demande est-elle suffisamment claire ?
- Pourrait-on imaginer une autre formulation ?

Le formateur souligne qu'il peut exister plusieurs manières d'exprimer un même besoin et que les participants ne doivent pas chercher à imposer une formulation unique.

Étape 5 — Faire le bilan collectif (5 minutes)

Le formateur invite les participants à partager ce qu'ils retiennent de l'exercice.

Il met en évidence trois apprentissages essentiels :

- Une situation peut être vécue différemment selon les personnes.
- Identifier un besoin peut aider à dépasser une réaction accusatrice.
- Exprimer une émotion et un besoin de manière claire peut ouvrir la voie à un dialogue plus constructif.

Il propose enfin aux participants de réfléchir à une situation quotidienne dans laquelle ils pourraient utiliser cette démarche.

Questions pour le débriefing

1. Était-il facile de distinguer les émotions des jugements et des interprétations ?
2. Avez-vous identifié plusieurs émotions ou besoins possibles pour une même situation ?
3. Qu'est-ce qui change lorsque nous exprimons un besoin plutôt qu'un reproche ?
4. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour transformer une formulation accusatrice ?
5. Comment pourriez-vous utiliser cette démarche dans vos activités associatives, éducatives ou professionnelles ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent choisir de contribuer oralement, par écrit ou à l'aide de supports visuels.

Le formateur peut mettre à disposition la roue des émotions, des cartes représentant différents besoins ou des formulations à compléter pour faciliter la participation.

Les situations proposées restent fictives afin de ne pas imposer le partage d'expériences personnelles.

Les personnes qui ne souhaitent pas présenter leur travail devant le groupe peuvent contribuer à la réflexion collective, à la rédaction des propositions ou à leur analyse.

Le formateur veille à utiliser un vocabulaire accessible et à laisser suffisamment de temps aux personnes qui en ont besoin.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Identifier et nommer plusieurs émotions possibles dans une situation.
- Explorer les besoins qui pourraient être concernés.
- Distinguer les faits observables des jugements et des interprétations.
- Différencier un besoin d'une stratégie particulière.
- Transformer une formulation accusatrice en un message exprimant une émotion, un besoin et une demande.
- Reconnaître qu'une même situation peut susciter des réactions différentes selon les personnes.
- Éviter d'attribuer avec certitude des émotions ou des besoins à autrui.

Pour vérifier ces apprentissages, le formateur peut s'appuyer sur les productions des groupes, les reformulations proposées et les échanges lors du débriefing. Il ne s'agit pas d'évaluer les émotions personnelles des participants, mais leur capacité à utiliser les repères présentés dans le chapitre.

Activité pédagogique 5— Du désaccord à l'escalade : repérer les signaux et agir

Objectif pédagogique

Comprendre comment un désaccord peut progressivement s'intensifier sous l'effet des interprétations, des réactions émotionnelles et des comportements des personnes concernées. Apprendre à repérer les signes d'escalade et à identifier des moyens d'apaiser la situation sans ignorer le problème initial.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : environ 40 minutes.

Modalités : travail en petits groupes de trois à quatre personnes, suivi d'une mise en commun.

Matériel : fiches de situation, feuilles, stylos et tableau ou paperboard.

Déroulement

Étape 1 — Présenter la situation (5 minutes)

Le formateur présente une situation fictive.

Scénario — Un désaccord sur l'organisation d'un événement

Deux bénévoles, Camille et Samir, préparent un événement associatif. Camille souhaite finaliser rapidement le programme, tandis que Samir estime qu'il reste plusieurs points à discuter.

Lors d'une réunion, Camille déclare : « On ne peut jamais avancer avec toi, tu remets toujours tout en question ! »

Samir répond : « De toute façon, tu décides toujours toute seule ! »

Le ton monte. Les deux bénévoles s'interrompent et les autres membres de l'équipe n'osent plus intervenir.

Le formateur demande aux participants de repérer les faits observables et les formulations susceptibles d'aggraver le désaccord.

Étape 2 — Reconstituer l'escalade de la tension (10 minutes)

Chaque groupe analyse le scénario en distinguant quatre éléments :

- **Le désaccord initial :** sur quoi les deux personnes ne sont-elles pas d'accord ?

- **Les interprétations** : quelles intentions ou attitudes attribuent-elles à l'autre ?
- **Les réactions** : quels mots et comportements contribuent à intensifier la tension ?
- **Les conséquences** : comment l'échange affecte-t-il la coopération au sein de l'équipe ?

Les participants représentent ensuite la progression de la tension sous la forme d'une succession d'étapes.

Le formateur rappelle qu'un désaccord ne conduit pas nécessairement à un conflit. Son évolution dépend notamment du contexte, des interactions et de la manière dont les personnes réagissent.

Étape 3 — Identifier les possibilités d'apaisement (10 minutes)

Chaque groupe recherche au moins trois moments où l'échange aurait pu évoluer autrement.

Les participants proposent des interventions concrètes, par exemple :

- Demander une clarification plutôt que supposer une intention.
- Remplacer une généralisation par la description d'un fait précis.
- Laisser chaque personne terminer son propos.
- Reconnaître l'existence de préoccupations différentes.
- Proposer une courte pause si la tension devient trop importante.
- Revenir à l'objectif commun et rechercher une solution acceptable.

Les groupes choisissent ensuite une intervention et expliquent pourquoi elle pourrait contribuer à apaiser la situation.

Étape 4 — Imaginer une autre issue (10 minutes)

Chaque groupe rédige une courte suite au scénario en utilisant les repères étudiés dans le guide.

Par exemple :

« Nous n'avons pas la même manière d'avancer sur ce programme. J'aimerais que nous prenions quelques minutes pour identifier les points qui restent à discuter, puis décider ensemble de ce que nous pouvons finaliser aujourd'hui. »

Les participants veillent à ne pas confondre apaisement et renoncement : il reste possible d'exprimer un désaccord, de poser des limites et de demander un changement.

Chaque groupe présente brièvement sa proposition.

Étape 5 — Faire le bilan collectif (5 minutes)

Le formateur invite les participants à identifier les principaux enseignements de l'activité.

Il souligne que l'escalade d'une tension peut être favorisée par les accusations, les généralisations, les interruptions ou les interprétations hâtives.

Il rappelle également que l'apaisement ne dépend pas toujours d'une seule personne et que certaines situations nécessitent l'intervention d'un tiers ou un cadre de protection adapté.

Questions pour le débriefing

1. À quel moment le désaccord a-t-il commencé à s'intensifier ?
2. Quelles formulations ont contribué à aggraver la situation ?
3. Quelles différences faites-vous entre exprimer un désaccord et attaquer une personne ?
4. Quelles interventions pourraient faciliter un retour au dialogue ?
5. Dans quelles situations serait-il préférable de solliciter l'aide d'un tiers plutôt que de poursuivre l'échange ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent analyser le scénario par écrit, utiliser des cartes représentant les différentes étapes de l'escalade ou construire collectivement une proposition d'apaisement.

Aucune mise en scène orale n'est obligatoire. Les personnes qui ne souhaitent pas présenter leur travail peuvent contribuer à l'analyse ou à la rédaction.

Le formateur utilise des situations fictives et évite de demander aux participants de raconter des conflits personnels. Il rappelle que la recherche du dialogue ne doit jamais conduire à minimiser une situation de violence, de menace ou de harcèlement.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Distinguer un désaccord initial de son éventuelle escalade.
- Identifier des paroles ou des comportements susceptibles d'intensifier une tension.
- Repérer les interprétations et les généralisations dans un échange.
- Proposer au moins deux interventions susceptibles de favoriser l'apaisement.
- Reconnaître les situations dans lesquelles une aide extérieure ou une mesure de protection peut être nécessaire.

Le formateur peut apprécier ces apprentissages à partir des analyses produites par les groupes et des solutions proposées.

Activité pédagogique 6—Le thermomètre de tension : reconnaître ses signaux et mobiliser ses ressources

Objectif pédagogique

Apprendre à reconnaître différents signes de tension et de stress, à identifier des stratégies de régulation adaptées et à mobiliser des ressources personnelles, relationnelles ou environnementales face à une situation difficile.

L'activité vise également à rappeler que la résilience ne consiste pas à supporter toutes les difficultés sans aide, mais à pouvoir s'adapter, demander du soutien et agir sur ce qui peut être modifié.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : 30 minutes.

Modalités : réflexion individuelle facultative, puis travail en binômes ou en petits groupes.

Matériel : fiches représentant un thermomètre de tension gradué de 1 à 5, feuilles, stylos et tableau ou paperboard.

Déroulement

Étape 1 — Découvrir le thermomètre de tension (5 minutes)

Le formateur présente un thermomètre comportant cinq niveaux indicatifs :

- **Niveau 1 — Calme :** la personne se sent disponible et peut réfléchir sereinement.
- **Niveau 2 — Tension légère :** quelques signes d'inconfort ou d'agacement apparaissent.
- **Niveau 3 — Tension modérée :** la concentration devient plus difficile et les réactions émotionnelles peuvent s'intensifier.
- **Niveau 4 — Tension élevée :** la personne peut éprouver des difficultés à prendre du recul ou à communiquer calmement.
- **Niveau 5 — Tension très élevée :** la personne peut se sentir débordée et avoir besoin de s'éloigner de la situation ou de recevoir du soutien.

Le formateur précise que ces niveaux sont des repères pédagogiques et non une échelle clinique. Les manifestations du stress varient d'une personne à l'autre.

Étape 2 — Identifier les signaux de tension (7 minutes)

Le formateur présente le scénario fictif suivant.

○ **Scénario — Une bénévole confrontée à une surcharge de travail**

Une bénévole participe à l'organisation d'un événement associatif. À quelques jours de l'activité, plusieurs tâches supplémentaires lui sont confiées.

Elle commence à se sentir dépassée. Elle dort moins bien, éprouve des difficultés à se concentrer et réagit avec impatience aux questions de ses collègues.

En petits groupes, les participants identifient les signes possibles de tension :

- **Signes physiques** : fatigue, tensions musculaires ou difficultés de sommeil.
- **Signes émotionnels** : inquiétude, frustration ou sentiment d'être débordé.
- **Signes cognitifs** : difficultés de concentration ou pensées répétitives.
- **Signes comportementaux** : impatience, retrait ou réactions plus brusques.

Ils discutent ensuite du niveau auquel ils situeraient la tension du personnage, en justifiant leur proposition.

Le formateur rappelle qu'il n'existe pas de classement unique et que les signes observés ne permettent pas d'établir un diagnostic.

Étape 3 — Rechercher des stratégies adaptées (8 minutes)

Chaque groupe imagine ce qui pourrait aider la bénévole à faire face à la situation.

Les propositions sont organisées autour de trois catégories :

Agir sur la situation

- Clarifier les tâches prioritaires.
- Renégocier certains délais.
- Demander une répartition plus équitable des responsabilités.

Prendre soin de son équilibre

- S'accorder une pause.
- Utiliser une technique simple de recentrage.
- Identifier les premiers signes de surcharge pour agir plus tôt.

Mobiliser du soutien

- Expliquer ses difficultés à un collègue ou à un responsable.
- Demander une aide concrète.
- Rechercher un accompagnement adapté si les difficultés persistent.

Le formateur souligne qu'une stratégie individuelle de régulation ne remplace pas les changements nécessaires dans l'organisation du travail.

Étape 4 — Construire une fiche de ressources (5 minutes)

Chaque participant peut compléter une fiche personnelle ou travailler sur le personnage fictif.

La fiche comporte trois questions :

1. Quels signes peuvent m'indiquer qu'une tension augmente ?
2. Qu'est-ce qui peut m'aider à retrouver suffisamment de calme pour réfléchir ?
3. Vers quelles personnes ou ressources puis-je me tourner si j'ai besoin de soutien ?

Les participants ne sont pas tenus de partager leurs réponses personnelles.

Étape 5 — Faire le bilan collectif (5 minutes)

Le formateur invite le groupe à identifier les principales idées retenues.

Il met en évidence l'importance de reconnaître les signes précoces de tension, de disposer de plusieurs stratégies possibles et de savoir solliciter de l'aide.

Il rappelle que la résilience est un processus qui dépend aussi des relations et des conditions dans lesquelles les personnes évoluent.



Questions pour le débriefing

1. Quels signes peuvent indiquer qu'une personne commence à se sentir dépassée ?
2. Pourquoi une même situation peut-elle provoquer des réactions différentes ?
3. Quelles stratégies peuvent aider à retrouver du calme ?
4. Quelle différence faites-vous entre agir sur son stress et agir sur les causes de ce stress ?
5. Pourquoi est-il important de pouvoir demander du soutien ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent travailler exclusivement sur le scénario fictif, sans évoquer leur propre expérience.

Le thermomètre peut être présenté sous forme visuelle, avec des couleurs ou des pictogrammes, accompagnés de descriptions écrites.

Les réponses peuvent être formulées oralement, par écrit ou collectivement. Le formateur n'impose ni exercice corporel ni divulgation d'informations personnelles.

Il veille à ne pas présenter les stratégies proposées comme des solutions universelles et respecte les limites de chacun.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Reconnaître plusieurs signes possibles de tension.
- Comprendre que les réactions au stress varient selon les personnes et les situations.
- Identifier au moins deux stratégies de régulation adaptées à un scénario.
- Distinguer les actions individuelles des changements nécessaires dans l'environnement.
- Repérer des ressources relationnelles ou organisationnelles pouvant apporter du soutien.

Le formateur peut apprécier ces apprentissages à partir des propositions formulées par les groupes, sans évaluer l'état émotionnel personnel des participants.

Activité pédagogique 7—Coopérer en reconnaissant la place de chacun

Objectif pédagogique

Apprendre à identifier les différentes contributions au sein d'un groupe, à reconnaître les obstacles à la participation et à proposer des pratiques favorisant une coopération plus inclusive et équitable.

À partir d'une situation associative fictive, les participants mobilisent les principes de dignité, d'interdépendance et de responsabilité mutuelle associés à l'approche Ubuntu, tout en respectant les différences, les choix et les limites de chacun.

Public : apprenants adultes, bénévoles, formateurs et membres d'associations.

Durée indicative : 40 à 45 minutes.

Modalités : travail en petits groupes de trois à cinq personnes, suivi d'une mise en commun.

Matériel : fiches présentant le scénario associatif, feuilles, stylos, tableau ou paperboard. Des cartes représentant différentes contributions et responsabilités peuvent également être utilisées.

Déroulement

Étape 1 — Présenter la situation (5 minutes)

Le formateur propose le scénario fictif suivant.

Scénario — Organiser une journée associative

Une association prépare une journée ouverte au public. Plusieurs bénévoles participent à son organisation.

Certains membres de l'équipe proposent rapidement des idées et prennent en charge les principales décisions.

D'autres contribuent davantage à la préparation matérielle, à l'accueil des participants ou à la communication, mais leurs propositions sont rarement discutées lors des réunions.

Une nouvelle bénévole, qui ne connaît pas encore bien le fonctionnement de l'association, souhaite aider mais ne sait pas à qui s'adresser.

L'événement approche et plusieurs membres commencent à exprimer un sentiment de déséquilibre dans la répartition des responsabilités.

Le formateur demande aux participants de repérer les difficultés de coopération présentées dans le scénario.

Étape 2 — Identifier les contributions et les besoins du groupe (8 minutes)

Chaque groupe analyse la situation à partir de quatre questions :

- Quelles contributions sont facilement reconnues ?
- Quelles contributions risquent de passer inaperçues ?
- Qui participe aux décisions et qui pourrait en être écarté ?
- Quelles difficultés peuvent résulter d'une répartition peu claire des responsabilités ?

Les participants identifient les différentes formes de contribution : proposer des idées, organiser, accueillir, préparer du matériel, communiquer, soutenir les autres ou assurer le suivi.

Le formateur souligne qu'une contribution ne se mesure pas uniquement à sa visibilité et que les possibilités d'engagement peuvent varier selon les personnes.

Étape 3 — Imaginer un fonctionnement plus coopératif (10 minutes)

Chaque groupe élabore trois à cinq propositions concrètes pour améliorer l'organisation de l'événement.

Ces propositions doivent prendre en compte :

- **La reconnaissance** : comment rendre visibles les différentes contributions ?
- **La participation** : comment permettre aux personnes concernées de s'exprimer et d'influencer les décisions ?
- **Le partage des responsabilités** : comment répartir les tâches de manière claire et équitable ?
- **L'accueil** : comment aider les nouveaux bénévoles à comprendre le fonctionnement de l'équipe ?
- **Le respect des limites** : comment éviter qu'une personne se sente obligée d'accepter une responsabilité qu'elle ne peut pas assumer ?

Le groupe doit proposer des mesures réalisables dans une association disposant de moyens limités.

Étape 4 — Mettre les propositions en dialogue (10 minutes)

Chaque groupe présente brièvement son organisation.

Les autres participants peuvent poser des questions en s'appuyant sur trois repères :

Qui participe ? Les différentes personnes concernées ont-elles la possibilité de contribuer ?

Qui est entendu ? Les propositions et les préoccupations sont-elles prises en considération ?

Qui décide ? Les modalités de décision sont-elles claires et comprises par tous ?

Le formateur invite ensuite les participants à examiner leurs propositions à la lumière de l'approche Ubuntu :

- Comment préservent-elles la dignité de chacun ?
- Comment reconnaissent-elles l'interdépendance des membres de l'équipe ?
- Comment encouragent-elles la responsabilité mutuelle ?

Il rappelle que l'approche Ubuntu ne suppose ni l'effacement des différences ni l'obligation d'être d'accord.

Étape 5 — Faire le bilan collectif (5 à 7 minutes)

Le formateur invite chaque groupe à partager une pratique qu'il souhaiterait retenir pour ses activités associatives.

Il met en évidence que la coopération ne dépend pas uniquement de la bonne volonté individuelle. Elle repose également sur des règles de fonctionnement, des responsabilités clairement définies et des possibilités réelles de participation.

Il conclut en rappelant que reconnaître la place de chacun ne signifie pas attendre une contribution identique de tous, mais respecter la diversité des engagements et des capacités.



Questions pour le débriefing

1. Quelles contributions sont parfois moins visibles dans une association ?
2. Comment peut-on reconnaître le travail de chacun sans établir une hiérarchie entre les personnes ?
3. Quelle différence faites-vous entre être présent à une réunion et participer réellement aux décisions ?
4. Comment concilier les besoins du groupe avec les limites individuelles ?
5. Quelles pratiques pourriez-vous mettre en place pour renforcer la coopération dans votre association ?

Adaptations inclusives

Les participants peuvent analyser le scénario sans jouer de rôle. Ils peuvent également utiliser des cartes représentant les différentes contributions ou préparer leurs propositions par écrit.

Le formateur veille à répartir les possibilités de participation et propose plusieurs modes d'expression.

Les personnes qui ne souhaitent pas prendre la parole devant le groupe peuvent contribuer à la rédaction, à l'observation ou à la synthèse des propositions.

Il rappelle que la coopération ne doit pas être utilisée pour imposer le consensus ou faire pression sur une personne afin qu'elle accepte une responsabilité.

Indicateurs d'apprentissage

À l'issue de l'activité, les participants devraient pouvoir :

- Identifier différentes formes de contribution au sein d'un groupe.
- Reconnaître des obstacles à la participation et à la coopération.
- Proposer des moyens concrets de mieux partager les responsabilités.
- Expliquer comment les principes d'Ubuntu peuvent éclairer le fonctionnement collectif.
- Distinguer coopération, recherche de consensus et respect des choix individuels.
- Formuler au moins une proposition applicable dans leur contexte associatif.

Le formateur peut apprécier ces apprentissages à partir des propositions collectives et des échanges lors du débriefing.

9. Références Bibliographiques

- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Metz, T. (2011). Ubuntu as a moral theory and human rights in South Africa. *African Human Rights Law Journal*, 11(2), 532–559. <https://www.ahrlj.up.ac.za/metz-t>
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103. <https://doi.org/10.1037/h0045357>
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life* (3rd ed.). PuddleDancer Press