

La gestion des conflits

Le travail social met les intervenants en relation avec des personnes pouvant adopter une attitude agressive. Nous proposons ici des clés de compréhension pour contribuer à prévenir l'épuisement professionnel, et aussi des suggestions pour éviter cette agressivité.

1. Comprendre que l'agressivité a du sens

– Il y a conflit quand on affirme ses positions sans tenir compte de celles des autres, quand il y a une intention hostile et une volonté d'agression... Bien entendu, on peut ne pas être d'accord avec des idées sans être pour autant en conflit. Pour certains auteurs, le conflit est « *normal et banal* » ; ce qui l'est moins, c'est la souffrance et/ou la violence qu'il peut générer.

– Les psychologues nous apprennent qu'une souffrance suscite généralement une plainte. Si celle-ci n'est pas entendue et prise en compte, elle va générer une souffrance plus aigüe... Et ce peut être l'engrenage...



– Les plaintes peuvent prendre diverses formes : par exemple l'affabulation, les discours de persécution, l'abus d'alcool, la tentative de suicide...

– Et donc également l'agressivité... Quand une personne lance des reproches, ce n'est pas forcément qu'on effectue mal son travail (on n'a pas à se culpabiliser). C'est probablement parce que la personne va mal et son agressivité est sa façon à elle de dire qu'elle ne va pas bien... C'est une façon de « communiquer », mais qui traduit une inquiétude, une souffrance, du mal-être. C'est parfois une façon de se protéger (moyen de défense), de se mettre hors d'atteinte (moyen de refuser la réalité). Bien entendu, la consommation abusive de produits (addiction), voire des troubles psychiques peuvent aggraver le comportement, et justifier d'autant plus de se protéger soi-même...

En tout cas, ne pas prendre au premier degré l'agressivité d'une personne à son égard.

2. Prévenir l'agressivité

– Être disponible à l'autre : une demande d'écoute appelle souvent une réponse immédiate. Elle ne peut pas toujours se programmer sur rendez-vous.

– Faire preuve d'empathie (cf. Carl Rogers) : tout en conservant une distance entre autrui et soi, c'est la capacité à se mettre à la place de l'autre, à entrer dans sa logique, pour mieux le comprendre et pouvoir l'aider. Tout cela sans faire siennes les émotions exprimées, sans effectuer d'interprétations pouvant être/paraître condescendantes.

– Être très attentif aux plaintes d'une personne, autrement dit savoir l'écouter, et l'écouter de façon active, c'est-à-dire en prêtant attention à ce qu'elle dit et en cherchant à en comprendre la signification. Nous avons vu que la plainte est souvent une sorte de message codé. Pour le comprendre, il s'agit de le déchiffrer... Une écoute active est faite d'un panachage de plusieurs types de réponses possibles, plus ou moins performantes, dont aucune ne doit être exclusive par rapport aux autres. En particulier, la technique de la reprise des propos mêmes de la personne est généralement d'une très grande efficacité :

« *Je ne vais pas bien aujourd'hui* »...

« *Vous n'allez pas bien ?* »

« *Non, j'ai (...)* »...

La personne n'est pas bloquée dans son expression ; elle va pouvoir en dire un peu plus.

– Adopter une attitude de neutralité (le plus possible) en évitant toute forme de jugement, en se méfiant de ses idées préconçues.

– Accepter la personne telle qu'elle est... dans sa globalité.

- Accepter la personne telle qu'elle est, avec ses difficultés, ses handicaps. Mais elle a forcément aussi des capacités, des ressources. On construit plus sur le positif que sur le négatif.

- Prendre la personne dans son unicité (ne pas comparer deux personnes, deux situations), mais aussi dans sa globalité (bien au-delà des difficultés qui sont directement visibles), dans toutes ses dimensions (corporelle, intellectuelle, psychologique, sociale, spirituelle...).

– Répondre aux besoins de la personne, ce qui implique de les identifier. Un psychologue améri-

cain, Abraham Maslow, a conçu un outil (la « pyramide de Maslow ») qui nous aide à identifier les besoins de la personne. Ainsi, nous avons tous...

- Des besoins matériels, physiologiques.
Ex. prendre une douche, avoir des vêtements propres, prendre un bon repas...
- Des besoins de sécurité.
Ex. être rassuré, savoir où on est et où on va, ce qui implique pour les intervenants, de ne pas bousculer les habitudes, de donner des repères, parfois d'expliquer, rassurer, dédramatiser...
- Des besoins sociaux d'appartenance.
Ex. être entouré, d'où l'enjeu, par exemple, des actions visant le développement du lien social, des diverses formes d'accueil, des groupes de convivialité. À l'opposé, l'isolement, la solitude...
- Des besoins d'estime de soi et de la part des autres.

Toute personne a besoin de se sentir utile : il s'agit ainsi de permettre à la personne de pouvoir faire quelque chose, de pouvoir rendre un service... Elle peut recevoir à condition qu'on lui laisse la possibilité de donner en retour.

Toute personne a besoin d'être reconnu : savoir faire un compliment, reconnaître les efforts, s'intéresser à la personne, à ses centres d'intérêt, à son histoire...

Abraham Maslow hiérarchise les besoins, mais on peut considérer qu'ils sont tous aussi importants les uns que les autres.

- Ne pas chercher à apporter une réponse à tout prix.
 - L'idéal est toujours que la personne accueillie trouve elle-même ses réponses. L'écoute est un moyen pour l'aider à exprimer ses difficultés et à susciter chez elle la volonté de trouver une solution. À ce moment-là, si nécessaire, il est plus aisé de proposer, d'orienter...
 - S'il y a obligation de moyens, il n'y a pas nécessairement obligation de résultats...
- Avoir conscience de ses limites.
 - Carl Rogers utilise le concept de congruence, c'est la capacité à être soi-même, à dire qu'on n'est pas très à l'aise avec tel ou tel problème, qu'on n'a pas forcément réponse à tout.
 - Connaître ses limites implique une bonne connaissance du réseau pour orienter, passer le relais.
- Faire preuve de discrétion.
 - L'enjeu est la confiance de l'autre, condition pour la mise en œuvre d'un accompagnement.
 - Sur le principe, on ne peut transmettre des informations qu'avec l'accord de la personne (cf. droits des usagers). Une exception : en cas de maltraitance sur un enfant (obligation de signalement). La logique du secret partagé autorise quelques libertés avec le principe. Dans tous les cas, on vise la santé, la sécurité, le bien-être de la personne.

- Savoir prendre de la distance.
 - C'est l'enjeu du « positionnement ».
 - Être « accueillant », c'est savoir créer les conditions d'une relation d'aide, mais savoir aussi ne pas complètement s'investir dans la relation, ne pas se laisser déborder, car il y a des risques :
 - par rapport à soi-même (risque d'épuisement à porter toute la « misère du monde ») ;
 - par rapport à sa vie privée (risque de re-lances au domicile) ;
 - par rapport à la qualité de l'aide apportée (difficultés pour prendre du recul, travailler en équipe) ;
 - par rapport aux collègues (risque de désaccord profond sur les méthodes) ;
 - par rapport à l'entourage de la personne accueillie (risque de prendre sa place).
- Être sans ambiguïté sur son statut : à quel titre est-ce que l'on intervient ? Est-ce clair pour l'institution au sein de laquelle on travaille, pour l'utilisateur, pour soi ?
- Veiller à une cohérence interne des attitudes et des réponses au niveau de l'équipe. S'imposer des temps collectifs de bilan, d'évaluation. Se reposer régulièrement la question du sens de ce que l'on fait.

3. Gérer le conflit

- Rester calme pour désamorcer la « crise ». Ne pas s'énerver ni chercher à crier plus fort. Utiliser l'humour (à bon escient – si la personne peut y être sensible). Chercher à engager un dialogue.
- Mettre des mots sur ce que ressent la personne (reformuler). Chercher à comprendre ce qui a occasionné cette agressivité (ce qui peut permettre d'intervenir sur la ou les causes). Ne pas prendre pour « argent comptant » ce que dit la personne (plus souvent une représentation de l'histoire que des faits objectifs, mais tout a du sens, c'est le plus important).
- Inciter la personne à prendre l'air un petit moment. La faire accompagner par la personne susceptible d'avoir un peu plus d'influence sur elle.
- Rechercher avec la personne les solutions à ce qui la préoccupe. Éventuellement l'orienter vers un service, vers un professionnel ; l'accompagner si cela s'avère utile.
- Savoir stopper si le dialogue n'est pas possible (situation d'alcoolisation par exemple). Reprendre plus tard. Fixer une autre rencontre.
- Toujours se protéger soi-même. Éviter de prendre des risques inutiles. Savoir intervenir à deux.
- Si conflit entre deux personnes accueillies, éviter de prendre publiquement position pour l'une ou l'autre.
- Veiller à protéger les autres membres du groupe qui peuvent très mal vivre ce qui se passe. Organiser une activité pour canaliser l'agressivité ambiante.
- Reparler avec la personne (ou les personnes) de ce qui s'est passé (mais dans une logique constructive). Ne pas hésiter à dire ce qui ne va pas (en y mettant les formes). Reposer le cadre, rappeler les règles, « contrac-

tualiser », donner des repères, ne pas tout accepter (mais en situation de crise, cela risque de ne pas être entendu). En tout cas, éviter l'engrenage (provocation). Apprendre à dire « Non ! », savoir prendre des sanctions, mais... tout en laissant la porte ouverte. Expliquer les mesures qui sont prises.

– Toujours reprendre en équipe ce qui s'est passé, pour aider à dépasser les événements parfois difficiles à vivre et pour en tirer des enseignements...