



FICHE 5 : GESTION DES CONFLITS ET POSTURES PROFESSIONNELLES EN CONTEXTE INTERCULTUREL

OBJECTIF GÉNÉRAL

Donner aux professionnels de la culture les repères nécessaires pour identifier, prévenir et accompagner les tensions ou conflits pouvant émerger dans les contextes de mobilité internationale. Cette fiche outille les accompagnateurs pour adopter une posture professionnelle adaptée, sécuriser les échanges et favoriser une résolution respectueuse, non violente et contextualisée des situations sensibles.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- Identifier les facteurs individuels, interculturels et organisationnels susceptibles de générer tensions ou conflits.
- Comprendre les mécanismes qui transforment un malentendu en escalade ou en rupture relationnelle.
- Mobiliser des outils de communication non violente, d'écoute active et de régulation.
- Adopter une posture professionnelle d'accompagnement inspirée de Maela Paul : présence, non-savoir, tiers médiateur, cadre sécurisant.
- Savoir analyser une situation complexe et intervenir avec discernement, dans le respect des personnes et des contextes.
- Prévenir les conflits en construisant des espaces de dialogue adaptés, avant, pendant et après la mobilité.

PUBLIC CIBLE

Professionnels des structures culturelles et créatives, responsables de réseaux, conseillers emploi/formation, accompagnants à la mobilité souhaitant intégrer une dimension internationale aux parcours de leurs publics (artistes, entrepreneurs, demandeurs d'emploi...)

PLAN D'ACTION DU PROJET FSE



Ce module s'intègre au parcours de formation *Mobilité des métiers de la culture* coordonné par le LABA dans le cadre du FSE+.

Il s'appuie sur :

- une pédagogie hybride (podcast, webinaire, fiche, autoévaluation) ;
- un ancrage territorial et européen (réseaux, dispositifs de financement, politiques publiques) ;
- une capitalisation progressive des apprentissages via micro-certification..

MICRO-CERTIFICATION

Compétences attestées :

- Reconnaître les signaux de tension et comprendre les mécanismes d'escalade.
- Utiliser des outils de communication non violente et d'écoute active.
- Adopter une posture professionnelle d'accompagnement fondée sur l'éthique, la réflexivité et la présence.
- Faciliter un échange ou un espace de régulation.
- Documenter et analyser une situation pour améliorer les pratiques futures.

ÉTAT DES LIEUX ET CHIFFRES CLÉS

Les situations de tension en contexte de mobilité culturelle ne relèvent pas uniquement de malentendus individuels. Elles s'inscrivent dans un environnement complexe où interagissent des facteurs interculturels, émotionnels, organisationnels et sociaux. Les travaux de Wiel & Lévesque (2011), d'Ana Cristina Aguirre Calleja et de Cristina Farinha montrent que les conflits en mobilité sont structurels et doivent être compris comme des dynamiques relationnelles plutôt que des anomalies.

TENSIONS STRUCTURELLES ET ASYMÉTRIES EN MOBILITÉ EUROPÉENNE

Selon Ana Cristina Aguirre Calleja, la mobilité en Europe constitue une tension collective entre :

- une mobilité “idéalisée”, associée à l'ouverture et à l'épanouissement ;
- une mobilité “incarnée”, traversée par des inégalités d'accès, de statut et de ressources.

Cette tension se traduit par :

- un sentiment d'illégitimité ou de décalage,
- un surinvestissement émotionnel,
- des difficultés à trouver sa place dans les collectifs,
- des variations importantes dans la capacité d'adaptation.

Dans le secteur culturel, où la mobilité et la flexibilité sont devenues des normes professionnelles, ces fragilités intensifient les risques de conflits.

ÉTAT DES LIEUX ET CHIFFRES CLÉS (SUITE)



VULNÉRABILITÉS PROFESSIONNELLES DANS LES ICC

Cristina Farinha souligne que les professionnels des ICC évoluent dans un environnement caractérisé par :

- une précarité de l'emploi,
- une forte exposition publique,
- des interactions sociales nombreuses et exigeantes,
- des temporalités irrégulières,
- une concurrence élevée.

Cette “vulnérabilité structurelle” fragilise la gestion émotionnelle :

- fatigue et stress,
- sentiment de dépendance vis-à-vis des structures d'accueil,
- difficultés à exprimer ses besoins,
- réaction disproportionnée à des situations mineures.

Ces facteurs multifactoriels expliquent pourquoi les tensions émergent plus vite dans les mobilités culturelles.

DYNAMIQUES DU CONFLIT : DU MALENTENDU À L'ESCALADE

Wiel & Lévesque décrivent le conflit comme un processus évolutif :

1. Incompréhension (écart de normes ou d'attentes).
2. Interprétation (projection de sens, suspicion, généralisation).
3. Jugement (étiquetage, disqualification).
4. Opposition (rupture du dialogue, confrontation ouverte ou retrait).

Ce processus s'accélère en mobilité du fait :

- de la fatigue culturelle,
- de l'incertitude,
- de la charge émotionnelle,
- des barrières linguistiques,
- des asymétries de rôle,
- de la pression de “réussir” sa mobilité.

ÉTAT DES LIEUX ET CHIFFRES CLÉS (SUITE)



DONNÉES CLÉS (ERASMUS+, SALTO, ON THE MOVE)

- 40 % des participants Erasmus+ déclarent un malentendu culturel significatif.
- 25 % rapportent au moins un conflit non résolu pendant leur mobilité.
- Les tensions les plus fréquentes concernent :
 - les modes de communication (direct/indirect),
 - le rapport au temps,
 - les attentes implicites vis-à-vis du rôle de chacun,
 - la répartition du travail,
 - les normes sociales implicites,
 - la gestion de la vie quotidienne.
- 68 % des professionnels interrogés par On the Move estiment manquer d'outils pour gérer les tensions interculturelles.

ENJEUX POUR LES ACCOMPAGNATEURS

Les accompagnateurs de mobilité occupent une position centrale et parfois délicate :

- articulation entre participants, structures partenaires et institutions ;
- nécessité d'offrir un cadre stable, sécurisant et clair ;
- rôle d'écoute, de régulation et de médiation ;
- responsabilité éducative et organisationnelle.

La posture décrite par Maela Paul : présence, non-savoir, éthique du tiers, attention aux effets produits, constitue un référentiel solide pour intervenir avec finesse et respect.

POURQUOI CES TENSIONS COMPTENT DANS LES ICC ?

Les ICC reposent sur des interactions humaines intenses, des rythmes de travail rapides et des collaborations transnationales. Les tensions, loin d'être des "échecs", sont des signaux d'ajustement nécessaires. Les comprendre permet de :

- sécuriser les parcours,
- anticiper les moments critiques,
- renforcer la coopération internationale,
- transformer les conflits en apprentissages,
- améliorer la qualité de l'accompagnement.



FREINS IDENTIFIÉS

- Interprétation rapide ou culturalisation excessive.
- Absence de cadre explicite de communication.
- Inégalité de statuts ou de rôles.
- Surcharge émotionnelle ou fatigue culturelle.
- Sentiment de dépendance ou de vulnérabilité.
- Difficulté à exprimer ses besoins ou ses limites.

LEVIERS

- Clarification du cadre, des rôles et des attentes.
- Mise en place d'espaces réguliers de régulation.
- Communication non violente, écoute et reformulation.
- Posture de tiers médiateur : neutralité, présence, non-savoir.
- Outils de médiation artistique et d'éducation non formelle.
- Analyse réflexive après les situations difficiles.

Les enjeux liés à la gestion des tensions et des conflits en contexte de mobilité ne peuvent être réduits à quelques outils : ils exigent une compréhension fine des dynamiques individuelles, relationnelles et organisationnelles, et une posture professionnelle appropriée. Les pistes d'action suivantes visent à articuler cette compréhension et à proposer des gestes professionnels concrets, structurés selon les phases de mobilité.

PISTES D'ACTION POUR LES PROFESSIONNELS



AVANT LA MOBILITÉ

- Clarifier les rôles, attentes et responsabilités.
- Aborder les risques de malentendus et les moyens d'y remédier.
- Installer dès le départ un espace d'expression sécurisant.
- Travailler l'écoute active, la reformulation et l'expression des besoins.

PENDANT LA MOBILITÉ

- Observer les signaux faibles : retrait, évitements, nervosité.
- Poser un cadre de régulation : météo émotionnelle, points d'étape.
- Utiliser les outils de CNV pour désamorcer les tensions.
- Faciliter l'expression des émotions sans jugement.
- Séparer temps émotionnel et temps d'analyse pour dé-escalader.

APRÈS LA MOBILITÉ

- Analyser les situations rencontrées : faits, ressentis, besoins, solutions.
- Identifier les apprentissages et pistes d'amélioration.
- Accompagner la transformation de l'expérience en ressources professionnelles.
- Capitaliser dans un portfolio, bilan ou carnet réflexif.

OUVERTURE – PERSPECTIVES POUR LES ICC

- La gestion relationnelle devient une compétence clé dans les projets européens.
- Les ICC nécessitent des accompagnateurs formés aux dynamiques de conflit.
- Les mobilités sont un terrain d'apprentissage unique pour développer l'intelligence relationnelle et interculturelle.

POUR ALLER PLUS LOIN



Podcast : Gestion des conflits et postures professionnelles en contexte interculturel – entretien avec Aline Brachet d'APPIA CAPACITY

RESSOURCES

- **SALTO-YOUTH (2018).** *Conflict Transformation & Mediation Tools.* URL : [https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/conflict-transformation.1712/ – 2018](https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/conflict-transformation.1712/)
- **T-KIT (Conseil de l'Europe / Commission européenne) (2018).** *Peacebuilding and Conflict Management.* URL : <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kits – 2018>
- **Abdallah-Pretceille, M. & Dervin, F. (2020).** *Interculturalité relationnelle – Approches critiques.* Analyse disponible : <https://laboragora.com/index.php/2020/04/01/hofstede-schwartz-pourquoi-les-apprendre-et-quand-les-oublier – 2020>
- **Boal, A. (1979).** *Théâtre de l'Opprimé. Méthodes de régulation participatives.* Infos : <https://theatreoftheoppressed.org – 1979>
- **Wiel, D. & Lévesque, G. (2011).** *Comprendre le conflit.* Disponible en ligne : https://crd.ifrass.fr/doc_num.php?explnum_id=1206 – 2011
- **Aguirre Calleja, A. C. (2014).** *Rethinking Europe: “The collective” as complex tensions between mobile relations.* CIDOB. URL : <https://www.cidob.org/en/publications/rethinking-europe-collective-complex-tensions-between-mobile-relations – 2014>
- **Farinha, C. (2022).** *Exploratory Mapping of Intermediary Organisations Supporting Performing Arts. On the Move.* URL : <https://on-the-move.org/resources/library/exploratory-mapping-intermediary-organisations-supporting-performing-arts – 2022>
- **Paul, M. (2021).** *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique.* (ouvrage de référence, pas de version en ligne officielle)
- **SALTO-YOUTH. (2018).** *Inclusion & Diversity Toolbox.* URL : [https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/inclusion-diversity-toolbox.1493/ – 2018](https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/inclusion-diversity-toolbox.1493/)
- **Rosenberg, M. (2003).** *Nonviolent Communication: A Language of Life.*
- **Conseil de l'Europe (2017).** *Mediation and Diversity – Resources for Trainers.* URL : <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities – 2017>



Merci d'avoir consulté cette fiche pratique.

La préparation des entretiens pour les podcasts ont été créées en collaboration avec François Huet

Retrouvez le reste des ressources du projet

[ici](#)