

Le conflit est une situation de blocage entre au moins deux personnes, souvent suivi d'un discours interne



- chacune des parties **veut faire valoir son droit** (le retrouver, le maintenir)
- **sans tenir compte des positions de l'autre** ou des autres (montée des émotions, égo)
- jusqu'à même **briser la résistance** de l'autre (violence possible)

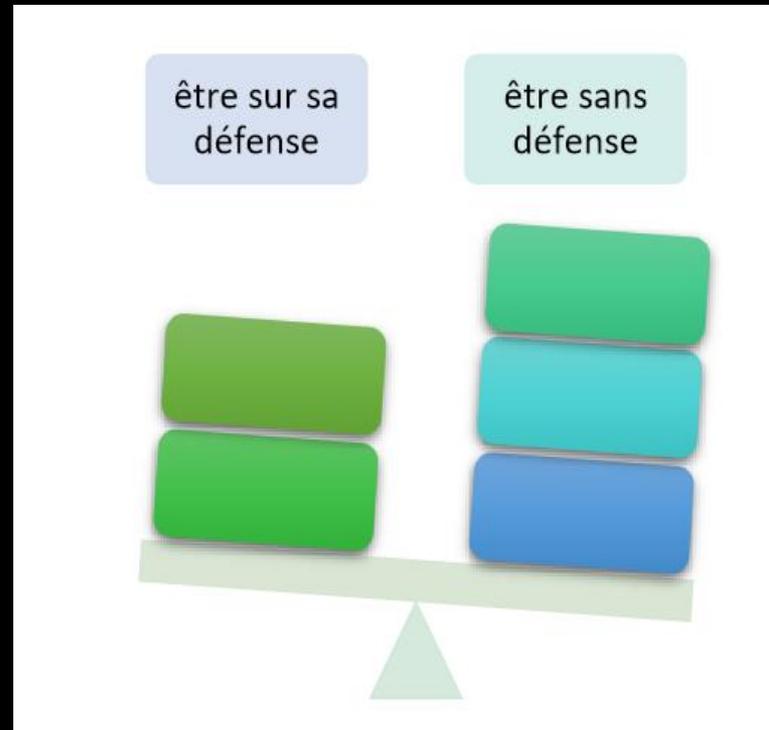
Utilité du conflit ?

Sortir du conflit implique une **négociation**. Celle-ci découle d'une **maturation** de l'une ou des deux parties

Apprivoiser le conflit

De l'affrontement au partenariat et
 à la négociation gagnant-gagnant

Objectif : mieux gérer
 les situations
 d'agressivité dans
 son milieu
 professionnel, en
 recherchant le
 difficile équilibre
 entre :



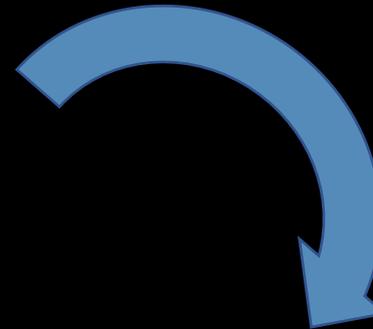
CONFLITS INTERPERSONNELS

- Conflit de personnalité
- Valeurs différentes
- Lutte de pouvoir
- Caractères différents
- Style de communication
- Besoin de reconnaissance
- Culture différente

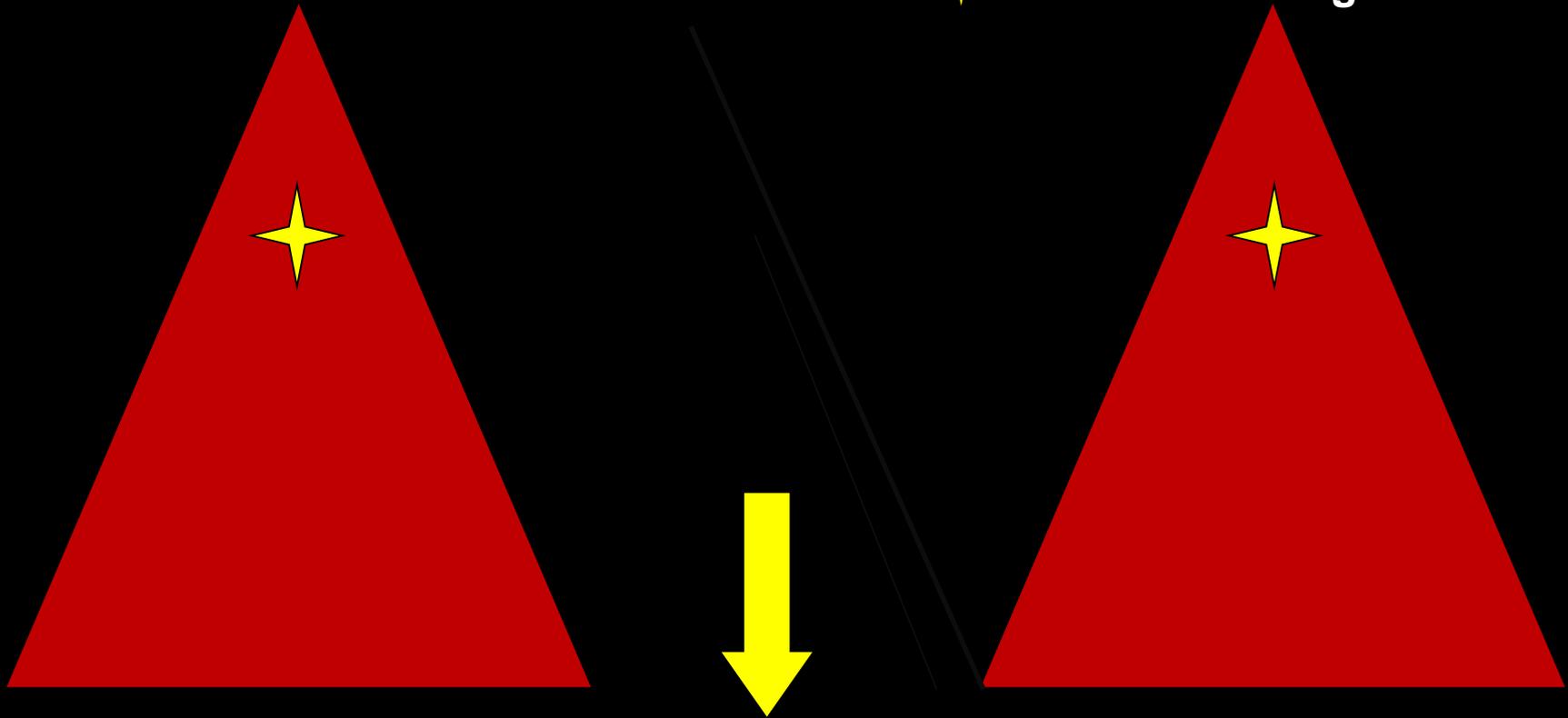
Plusieurs causes
2 catégories

CONFLITS RELIÉS À LA TÂCHE

- Désaccord au niveau de la tâche
- Différence de priorités
- Planification insuffisante
- Manque d'informations
- Ambiguïté du mandat, des consignes
- Responsabilités mal définies
- Incertitudes au sein du milieu



✦ valeurs et religions
et sont non négociables

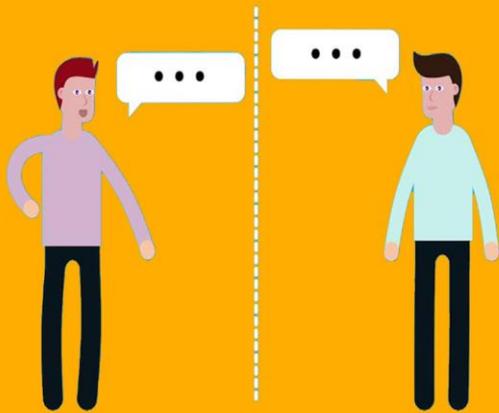


- Points communs
- Objectifs communs
- Intérêts communs
- Besoins communs

LES PIEGES en communication qui installent 90% des conflits interpersonnels

- Multi réalité et déformation : nous déduisons des hypothèses en décalage avec la réalité
- Le filtrage des informations qui nous intéressent
- Les maladresses quand je parle sur l'autre (TU TU TU)
- Les jugements, disqualifications, commentaires
- Les imprécisions ou généralisations. Ex : tu ne te comportes jamais comme je voudrais
- Une mauvaise gestion du stress difficultés à prendre du recul





L'ASSERTIVITÉ, C'EST QUOI ?



C'est un concept forgé par le psychologue américain Andrew Salter au début du XXe siècle

Il désigne l'aptitude à exprimer des idées ou à défendre des droits sans agressivité envers autrui

C'est une technique de communication qui vise à convaincre un interlocuteur sans bousculer ses certitudes, ni le mettre dans une situation inconfortable

C'est un moyen de faire passer ses idées sans agressivité tout en s'affirmant, ce qui exclut tout comportement négatif de type agressivité, domination ou manipulation



L'assertivité est donc une technique de persuasion douce qui permet d'augmenter la compréhension mutuelle

Quels sont les comportements qui ne sont pas assertifs ?

Pour savoir si l'on est vraiment assertif, il faut se confronter à des situations difficiles, des situations stressantes.

Face à de telles situations, on identifie 3 grandes façons de se comporter qui ne sont pas assertives :

- **L'agressivité**

Lorsque l'on crie, que l'on s'énerve, que l'on perd son sang-froid, nous sommes tout sauf assertif

- **La manipulation**

Tantôt on se montre sympathique, tantôt on se montre très ferme. Le problème est que la personne en face ne saura jamais vraiment à quoi s'en tenir



- **La fuite / la passivité**

Dans le souci de préserver la relation, nous avons tendance à nous taire, à passer sous silence ce que l'on pense vraiment

Nous sommes tous, parfois, en situation de difficulté attiré par une de nos « béquilles », que ce soit la béquille « agressivité », la béquille « fuite/passivité » ou la béquille « manipulation »

La première chose à faire pour développer son assertivité, c'est de **repérer notre béquille** de manière à pouvoir la lâcher lorsqu'elle se présente à nous



La deuxième chose c'est **d'être indulgent avec soi-même** et de se dire que développer son assertivité prend du temps

Être assertif n'est pas quelque chose d'inné, sauf pour un très petit nombre de personnes



Trucs et astuces pour rester assertif(ve) en toute circonstance

Rester attentif à ses émotions et à celles des autres

L'objectif est de comprendre ce que nos émotions veulent nous dire concernant nos besoins, notre demande à l'autre.

En vous intéressant aux ressentis de la personne vous verrez ce qui s'exprime chez elle sur le non-verbal

Etre clair sur les messages que l'on souhaite faire passer

Quelles sont vos convictions ?
 Quelles sont les idées fortes de votre message ?

Ecouter son interlocuteur

Reformulez ce que dit votre interlocuteur pour instaurer un vrai dialogue. L'objectif : montrer à votre interlocuteur votre souhait de comprendre et d'intégrer son point de vue

Être prêt à changer d'avis

Assertivité ne rime pas avec « ne jamais se tromper ». On doit être capable de dire « finalement tu as raison ». L'absence d'assertivité va souvent de pair avec le refus d'avoir tort, le refus des critiques et des feedbacks

Rassurer son interlocuteur

Préciser à l'interlocuteur le souhait de trouver une solution commune

Eviter le « tu, tu, tu »

Faire preuve d'assertivité c'est d'éviter le « tu » en privilégiant le « je ».
 Lorsque l'on dit « tu », on donne tort. C'est le « tu » qui tue.
 Il faut mieux dire : « Voilà ce que j'en pense et toi qu'en penses-tu ? »

ACCORDS TOLTÈQUES

Que votre parole soit impeccable

Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous ni pour médire d'autrui.

N'en faites jamais une affaire personnelle

Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité. Lorsque vous êtes immunisé contre cela, vous n'êtes plus victime de souffrances inutiles.

Ne faites aucune supposition

Ayez le courage de poser des questions et d'exprimer vos vrais désirs. Communiquez clairement avec les autres pour éviter tristesse, malentendus et drames.

Faites toujours de votre mieux

Votre "mieux" change d'instant en instant. Quelles que soient les circonstances, faites simplement de votre mieux et vous éviterez de vous juger.

DÉFINITION DU CONFLIT (Larousse)

" C'est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties, dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne."

- Vient de choc, lutte, combat
- Rencontre d'éléments, de sentiments contraires
- Incompatibilité sur des objectifs, des intentions et des intérêts
- Seul le point de vue des protagonistes compte

LES EFFETS DU CONFLIT

- **Tout conflit provoque une perte d'énergie importante pour l'individu.**
- **Quand l'esprit est préoccupé à résoudre un conflit individuel, le travail en souffre.**
- **La recherche d'appuis, parmi les collègues fait apparaître de " clans " opposés.**

LES 3 ASPECTS DE L'ÊTRE HUMAIN EN COMMUNICATION

■ Aspect physique :

La voix (la tonalité, le volume, l'articulation ...) l'attitude, l'organisation...

■ Aspect relationnel :

Valoriser l'image de marque de l'entreprise, accueillir, écouter, comprendre, s'adapter, réussir...

■ Aspect de communication :

Le vocabulaire, phrases courtes annonce de l'établissement, s'informer pour informer avec efficacité.

GÉRER SON STRESS ET AMÉLIORER SA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- **Garder la bonne distance relationnelle pour éviter la contagion émotionnelle**
- **S'entraîner à respirer profondément pour se calmer**
- **Expérimenter les bienfaits de la « relaxation minute » pour se ressourcer après un entretien avec un client difficile**
- **S'appuyer sur le collectif en cas d'agression**

IDENTIFIER SON NIVEAU DE STRESS, SES SIGNAUX D'ALERTE ET SON SEUIL DE TOLÉRANCE

- Irritabilité, colère, crise d'angoisse... reconnaître son comportement réel sous pression pour l'apaiser
- Prendre conscience de l'impact de son stress sur son entourage (collègues, clients, amis...)
- Analyser dans son environnement de travail ses sources de stress : charge de travail, pression des objectifs, imprévus et urgences.
- Lever tous les tabous sur ses réactions face au stress : oser exprimer sa colère pour la surmonter et ses peurs pour s'en libérer
- Neutraliser ses réflexes inefficaces pour éviter le « dérapage émotionnel »

Les stratégies de gestion des agents difficiles

Les 3 types de stratégie : l'évitement, le désamorçage, l'affrontement

Gérer son stress et maîtriser ses émotions

- **Savoir garder son calme et maîtriser ses émotions**
- **Les gestes et attitudes à éviter**
- **Savoir apaiser les tensions et favoriser les échanges**
- **Faire preuve d'empathie et d'assertivité**
- **Faire face aux critiques**
- **Identifier les différents profils agents**
- **Exemples**

LES ÉTAPES STRATÉGIQUES DE RÉOLUTION DE CONFLIT

La stratégie choisie détermine l'issue du conflit (constructrice ou destructrice)

- **La stratégie GAGNANT / GAGNANT**

Les deux parties sortent gagnantes.

Conséquence :

Changement organisationnel et développement de la communication.

- **La stratégie PERDANT / GAGNANT**

Une des parties obtiendra satisfaction et l'autre se trouvera perdante.

Conséquence :

Méfiance et frustration qui ralentiront la résolution de futurs conflits.

- **La stratégie PERDANT / PERDANT**

Ils sont tous les 2 perdants.

Conséquence :

Un statu quo, une paralysie du système face aux changements imposés par l'environnement.

QUESTIONNAIRE «Style Gestion des Conflits »

Encerclez la lettre devant l'énoncé qui correspond à votre façon habituelle d'agir.

Quand vous avez complété les 15 énoncés,

additionnez le nombre d'énoncés A, B, C et D que vous avez choisis :

A _____, B _____, C _____, D _____.

Puis, transcrivez-les dans le tableau pour percevoir votre style de gestion de conflits sous forme d'un éventail de cartes à jouer en présence d'un conflit.

Questionnaire « Style de gestion des conflits » (Robert, 1982, Cormier, 1995)

Consigne : Encerclez la lettre devant l'énoncé qui correspond à votre façon habituelle d'agir.

1. Quand quelqu'un que j'estime se montre hostile envers moi, j'ai tendance à :
 - A. Répondre de la même manière.
 - B. Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.
 - C. Écouter le plus longtemps possible.
 - D. M'en aller.

2. Quand quelqu'un qui m'est relativement indifférent se montre hostile envers moi, j'ai tendance à :
 - A. Répondre de la même manière.
 - B. Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.
 - C. Écouter le plus longtemps possible.
 - D. M'en aller.

3. Quand je suis témoin de personnes qui manifestent de la colère, de l'agressivité, qui font des menaces et expriment leur opinion avec véhémence, j'ai tendance à :
 - A. M'impliquer et à prendre position.
 - B. Tenter de les réconcilier.
 - C. Observer pour voir l'issue de l'interaction.
 - D. Quitter la scène dès que possible.

4. Quand je me rends compte qu'une personne m'exploite, je suis capable de :
 - A. Tenter par tous les moyens de changer le comportement de cette personne.
 - B. M'appuyer sur des « faits » pour amener des changements.
 - C. Investir beaucoup d'énergie pour changer ma relation.
 - D. Me résigner.

- 5. Quand je suis engagé dans un conflit interpersonnel, mon mode habituel de réaction est de :**
- A. Amener l'autre à voir le problème tel qu'il est.
 - B. Analyser avec l'autre la situation d'un point de vue logique.
 - C. Investir beaucoup d'énergie pour trouver un compromis viable
 - D. Laisser le temps faire son œuvre
- 6. La qualité que je voudrais le plus posséder quand j'ai à résoudre un conflit, serait d'être :**
- A. Fort et en sécurité du point de vue émotif.
 - B. Très intelligent et imaginatif.
 - C. Chaleureux et ouvert.
 - D. Patient.
- 7. À la suite d'une altercation sérieuse avec quelqu'un que j'estime beaucoup, je :**
- A. M'arrange pour en reparler le plus tôt possible, car j'ai une idée de la façon dont ça peut se régler.
 - B. Tiens à régler cette situation, peu importe ce que j'y gagnerai.
 - C. M'en fais beaucoup, j'y pense souvent, mais je ne prends pas l'initiative du contact.
 - D. Attends que les choses s'arrangent sans avoir à en reparler de façon explicite.
- 8. Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont chères, j'ai tendance à :**
- A. Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.
 - B. Essayer de les persuader de résoudre leur différend.
 - C. Observer l'issue du conflit.
 - D. Quitter les lieux.

- 9.** Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont plutôt indifférentes, j'ai tendance à :
- A. Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.
 - B. Essayer de les persuader de régler leur différend.
 - C. Observer l'issue du conflit.
 - D. Quitter les lieux.
- 10.** Le feedback que je reçois concernant mon comportement face à un conflit ou à une vive opposition, est que :
- A. J'essaie le plus possible d'en sortir gagnant.
 - B. J'essaie d'intégrer les différences avec une attitude de collaboration.
 - C. Je suis très conciliant.
 - D. J'évite autant que possible les conflits.
- 11.** Quand je communique avec quelqu'un dans une situation conflictuelle :
- A. J'essaie de gagner avec la valeur de mes arguments.
 - B. Je parle un peu plus que je n'écoute pour trouver une solution mutuellement satisfaisante.
 - C. Je fais de l'écoute active en reformulant ce que dit l'autre.
 - D. J'écoute attentivement, mais sans reformuler.
- 12.** Quand je suis engagé dans un conflit désagréable :
- A. Je peux devenir sarcastique.
 - B. Je peux faire des blagues au sujet de la situation ou de la relation.
 - C. Je ne me prends pas au sérieux ; je peux rire de moi.
 - D. Je ne trouve pas cette situation propice à faire de l'humour.

13. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A.** Insister pour qu'elle me regarde dans les yeux.
- B.** La regarder directement et maintenir le contact.
- C.** Maintenir un contact visuel intermittent.
- D.** Éviter de la regarder directement.

14. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A.** Me tenir près et la toucher.
- B.** Utiliser mes mains et mon corps pour exprimer ce que je veux dire.
- C.** Me tenir près sans la toucher.
- D.** Me tenir en retrait et garder mes mains fermées.

15. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :

- A.** Utiliser un langage direct et lui demander d'arrêter.
- B.** Essayer de la persuader de cesser ce comportement.
- C.** Lui parler gentiment et lui exprimer mes sentiments face à son comportement.
- D.** Ne rien faire et ne rien dire.



**COMPÉTITION
(A)**

Score :



**COLLABORATION
(B)**

Score :



Légende :

AS : score de 7 et +
ROI : score 6
DAME : score 5
DIX : score 4
HUIT : score 3
SIX : score 2
QUATRE : score 1
DEUX : score 0



**ÉVITEMENT
(D)**

Score :



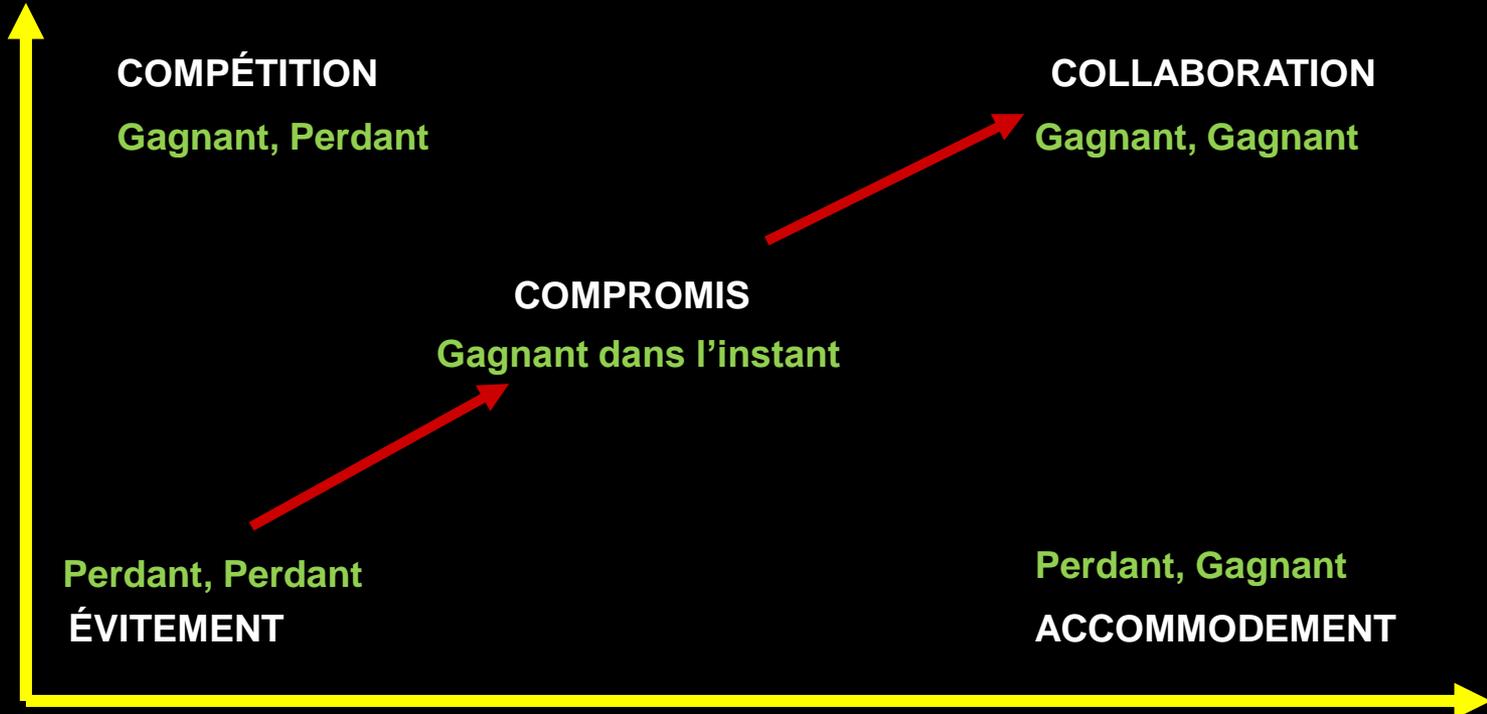
**ACCOMMODEMENT
(C)**

Score :



STYLES DE MANAGEMENT

Intérêt pour ses objectifs personnels
 Centrée sur soi et ses propres besoins



Intérêt pour la relation avec l'autre
 Centrée sur l'autre et les besoins de l'autre

**COMMENT VOUS DÉFINISSEZ-VOUS
DANS VOTRE FONCTION
EN DEUX MINUTES**

DONNEZ- NOUS UNE CONSIGNE À RÉALISER

- **UTILISEZ VOLONTAIREMENT LES SILENCES**
- **PENSEZ- À VOS ATTAQUES ET À VOS FINALES**

Le D.E.S.C. est un outil de communication pour traiter d'un problème lors d'un conflit dans tous les types de communication de la vie courante et professionnelle

Le **D.E.S.C.** se décompose en quatre phases :

Décrire

Exprimer

Suggérer

Conclure

Le D.E.S.C.

Décrire

C'est expliquer avec des faits concrets une situation ou un comportement problématique.

Cette description est simple et sans exagération.

Exprimer

C'est faire connaître ses sentiments, ses émotions, ses désaccords que le problème crée chez vous.

Vous devez parler de ce que vous ressentez (angoisse, énervement).

Exprimer ses émotions donne de la sincérité à la relation.

Le D.E.S.C.

Suggérer

C'est indiquer ce que l'on souhaite voir modifier pour que le problème ne se reproduise plus.
Vous vous mettez en mode résolution de problème.
Vous suggérez une solution.
Il vous faut trouver une solution commune.

Conclure

C'est donner les conséquences positives qui se réaliseraient si tout se passait comme dans le « Suggérer ».
Quelles seraient les conséquences négatives si le problème, comportement persistait.

Quelques exemples de faits et d'opinion

- Vous roulez au-delà de la limite de 90 h km/h sur certaines routes
- Vous avez des yeux bleus
- Vous vous êtes trompé dans vos calculs: $25 + 25$ font 50 et non 75.
- Votre poids est de 55 kg
- Le taux de criminalité a baissé par rapport à l'année dernière

Les types de réponses que l'on peut donner :

- 1. Si on est attaqué sur des faits :
"effectivement", "c'est exact", "c'est un fait"**

- 2. Si l'attaque porte sur une opinion :
« C'est votre point de vue", "c'est possible"**

- 3. Si l'interlocuteur exprime un sentiment, une émotion:
« Je vous comprends"...**

Quizz 1

Qu'est-ce que l'assertivité

- 1) **Une méthode de communication permettant d'imposer son avis en milieu professionnel**
- 2) **Une méthode de communication permettant d'améliorer sa situation professionnelle avec diplomatie**
- 3) **Une méthode de communication permettant de s'expliquer de façon diplomatique, tout en étant à l'écoute de l'autre**

Réponse 3

Quizz 2

Quel est l'objectif de la méthode D.E.S.C.

- 1) Optimiser les échanges au sein de votre service**
- 2) Favoriser la communication entre salariés de même niveau**
- 3) Maintenir la distance entre les différents niveaux hiérarchiques au sein de votre entreprise**

Réponse 1

Quizz 3

À quoi correspondent les chaque lettres de l'acronyme D.E.S.C.

- 1) Décrire, Exposer, Spécifier, Coordonner**
- 2) Décrire, Écouter, Spécifier, Conclure**
- 3) Décrire, Exprimer, Suggérer, Conclure**

Réponse 3

Quizz 4

Votre supérieur vous convoque et vous dit :

« Vous êtes en retard ces derniers temps, que vous arrive-t-il ? »

Comment engager vous votre explication :

- 1) « Je n'apprécie plus mon travail. Je démissionne ».**
- 2) « Je suis contrarié. Je dois m'occuper de mes enfants. Je dois les amener à l'école. Ce qui retarde ».**
- 3) « Je vous en pose des questions ».**

Réponse 2

Quizz 5

Comment la méthode D.E.S.C. suggère-t-elle de conclure un entretien ?

- 1) Trouver une solution qui mette tout le monde d'accord**
- 2) Ne pas céder face aux arguments et rester ferme.**
- 3) Toujours accepter la proposition de l'interlocuteur**

Réponse 1

Quizz 6

Quel est le principe du D.E.S.C. ?

- 1) Décrire son problème**
- 2) Exprimer son ressenti**
- 3) Suggérer une solution**
- 4) Conclure sur une note positive**

Réponse 1

Quizz 7

Dans une situation d'entretien conflictuel, vous devriez :

- 1) Hausser le ton pour vous faire entendre**
- 2) Remettre l'entretien à plus tard**
- 3) Rester ferme pour défendre votre point de vue jusqu'au bout.**

Réponse 3

En situation d'urgence ayez le réflexe « **S.T.O.P.** »

Stop

S'arrêter

Think

Réfléchir

Organize

S'organiser

Proceed

Agir

Présentez une situation rencontrée avec un agent difficile

CNV : Communication Non Violente

Nous avons des émotions agréables et désagréables et des besoins universels.

Postulat de la CNV : On peut se rejoindre car nous les avons tous en commun ;

- **Apprendre à s'écouter soi-même**
- **Commencer par prendre soin de de ses propres besoins et lorsque je serais ok avec mes besoins**
- **En CNV, on apprend à dire les choses, d'une certaine manière, bienveillante.**

- **Chacun à sa part dans la relation =**

Moi	L'autre
50%	50%

- **Je dois m'occuper de mes 50 % à moi**
- **Si l'autre ne veut pas changer ; je suis coincé !**

Posture CNV = 3 éléments :

- **Je constate que quelque chose ne me convient pas = émotions désagréables ; j'ai des besoins qui ne sont pas nourris (si j'ai faim = je dois manger)**
- **Avoir envie que ça change = je suis d'accord pour faire quelque chose**
- **Je vais commencer par faire un petit pas pour que ça change (faire des petites choses et pas nécessairement des grands changements)**

Où en suis-je de mes émotions ?

- **Je suis en colère ; qui génère de la tristesse ; et je dois comprendre ce qu'il m'a dit !!!!**
- **Moi, j'ai le choix de travailler sur mes 50 % : je vais impulser quelque chose dans la relation.**
- **J'ai le pouvoir de changer quelque chose : je SORS de la dépendance de l'autre, de la situation.**
- **Quelque chose qui génère une émotion désagréable, entraîne une action / réaction qui aura des conséquences négatives, pour la relation**
- **Il s'agit d'agir en conscience**

O.S.B.D.

1 / - Observer les faits

Nous réagissons à quelque chose que nous observons ou que nous disons

2 / - Sentiments

Cette observation suscite en nous un ou plusieurs sentiments

3 / - Besoin

Ces sentiments nous renseignent sur nos besoins

4 / - Demande

Ayant pris conscience de nos besoins, nous pouvons enclencher une demande ou une action concrète.

- **Entraîner notre cerveau, chaque jour, au changement (noter chaque jour aussi...)**
- **C'est entraîner notre cerveau à aller vers ce qui va bien**
- **Prendre soin de soi rejaillit sur les autres**
- **Quand on se fait la gueule ; tenter de trouver des qualités chez l'autre !**
- **On ne voit que ce qui ne va pas !**
- **Se poser, mettre de côté ce qui ne va pas et se remémorer ce que l'on apprécie.**

- **Quand je demande quelque chose à quelqu'un, j'envisage un NON de sa part. ce n'est pas une exigence (je veux que tu fasses ça...)**
- **J'apprends à poser une demande et je suis d'accord pour entendre un NON.**
- **Ce NON n'est pas un refus de moi – mais c'est à ma demande et non à moi.**
- **Je SORS DE LA DÉPENDANCE de l'autre ; car j'ai un plan B**
- **La CNV c'est une qualité d'écoute de moi et des autres**
- **La CNV c'est lâcher-prise**

- **Quand l'autre dit NON à ma demande c'est parce qu'il dit OUI a un besoin qu'il a.**
- **Ce n'est pas contre moi !**
- **Apprendre à dire NON à une demande et pas à une personne !!!**
- **Vérifier ma compréhension de sa demande**
- **Mes besoins sont aussi légitimes que les besoins et émotions de l'autre.**

Conseils

- **Respirer avant de répondre**
- **J'aimerais pouvoir répondre à ton besoin, mais aujourd'hui je ne peux pas pour telle ou telle raison**

EXERCICES

- **Choisissez un thème de négociation ou un vrai litige « bien chaud »**
 - **Présentez le thème pour que tous soient au courant des données**
- 1) **Cherchez à comprendre ce qui se passe dans l'esprit de l'autre**
 - 2) **Cherchez à attirer l'autre à votre propre vision**
 - 3) **Essayez de trouver une solution concrète pour réussir la négociation**

- **Chacun prépare un mini entretien.**

- **Choisissez quelques points précis pour vérifier si votre interlocuteur se synchronise ou pas**

PHASES RELATIONNELLES

Contraction



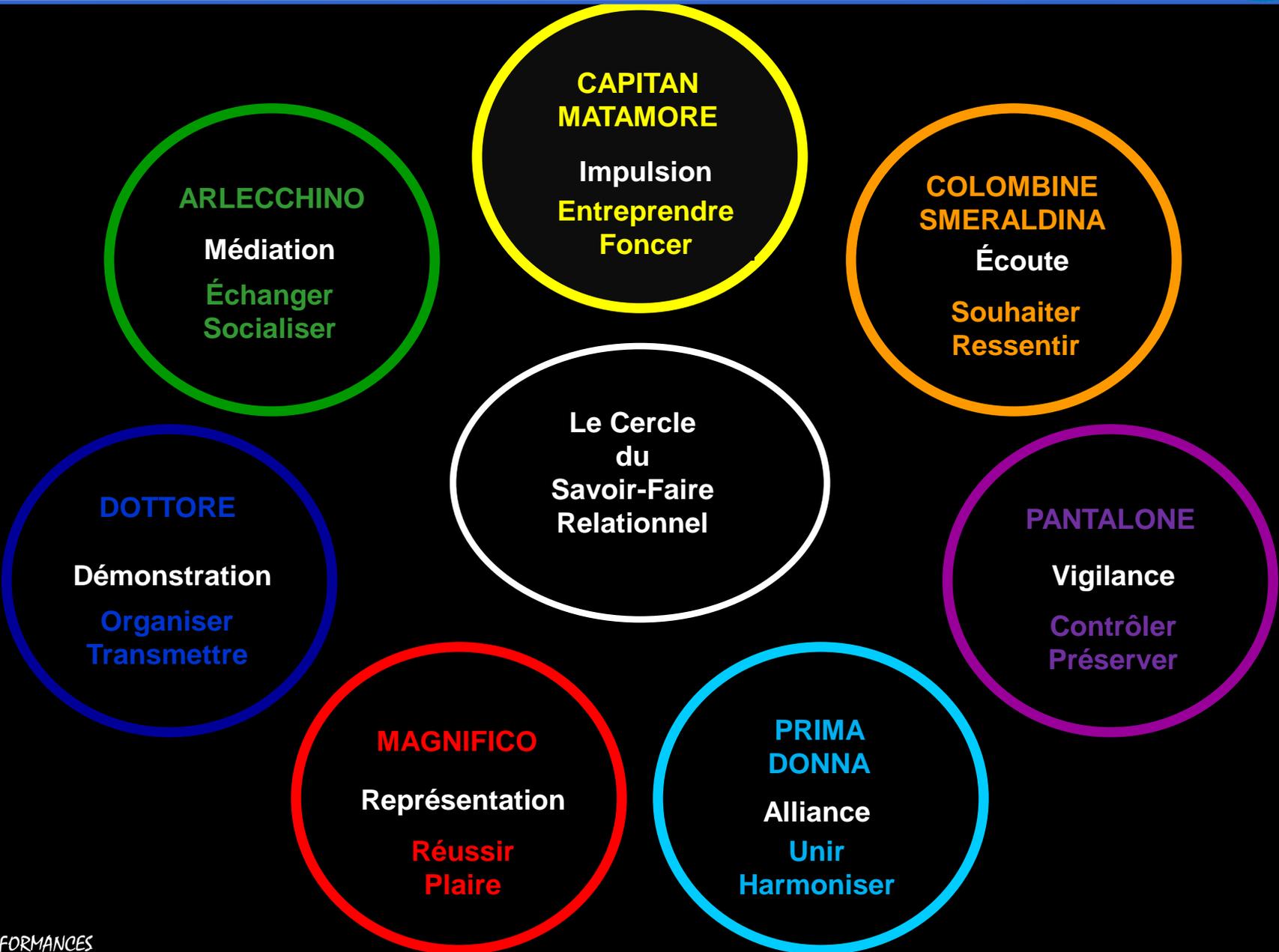
Détente



Dynamique



Échanges



Marc DUMAS

MD PERFORMANCES

220, rue Brillât-Savarin

34 070 MONTPELLIER

Tél . 06 83 24 89 40

Mèl. md.performances@free.fr

Site web : <http://www.md-performances.fr>