La gestion des conflits

Myriam Loridon

Objectifs du cours

- **Mieux comprendre les conflits : leurs enjeux et leurs formes.**
- **Savoir les prévenir et les gérer.**
- **Utiliser au mieux les stratégies et tactiques de négociation.**
-

Objectifs pédagogiques de la GC

- ? Les facteurs du comportement (facteurs psychologiques)
- ? La dynamique comportementale (perception, sensations, attitude et comportement)
- ? La communication (construction du sens, écoute active, importance du contexte, influences)
- ? Organisation (efficacité organisationnelle)

Éléments d’analyse

- Le groupe et la dynamique du groupe (cohésion, décision, leadership…)
- La communication (informelle, organisée…)
- Les conditions de travail (taux d’absentéisme, de rotation, stress…)
- La performance (individuelle ou collective)

I. Les conflits dans les groupes

- 1. **Définition du conflit**
- **2. Les différents types de conflits**
- **3. Les causes du conflits**
- **4. Les sources des conflits**
- **5. les stades du conflit**

Qu’est ce qu’un conflit?

By Frits Ahlefeldt

I. Définitions du conflit

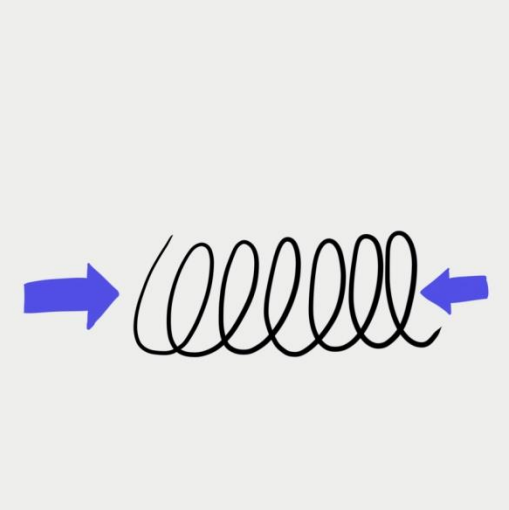
- 2 versions:
- A. - « conflictus » c-à-d choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme…
- = pertes aux deux adversaires.

- B. - sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir…
- si non traitée, cette opposition d'intérêt : peut entraîner un conflit ouvert.

- Dans l'organisation: conflit=blocage des mécanismes nx de prise de décision , d'où difficultés à opérer le choix d'une action.
-

- pas de conflit social mais· conflits internes résultant de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l’activité de l’organisation.

- plusieurs façons d’aborder les conflits interpersonnels.



- les divers auteurs ne s’entendent pas sur :
- - définitions des genres de conflits
- - les causes de conflits
- - Les solutions

Plusieurs désaccords

- Les divers auteurs ne s’entendent pas sur :
- - définitions des genres de conflits
- - les causes de conflits
- - Les solutions

–

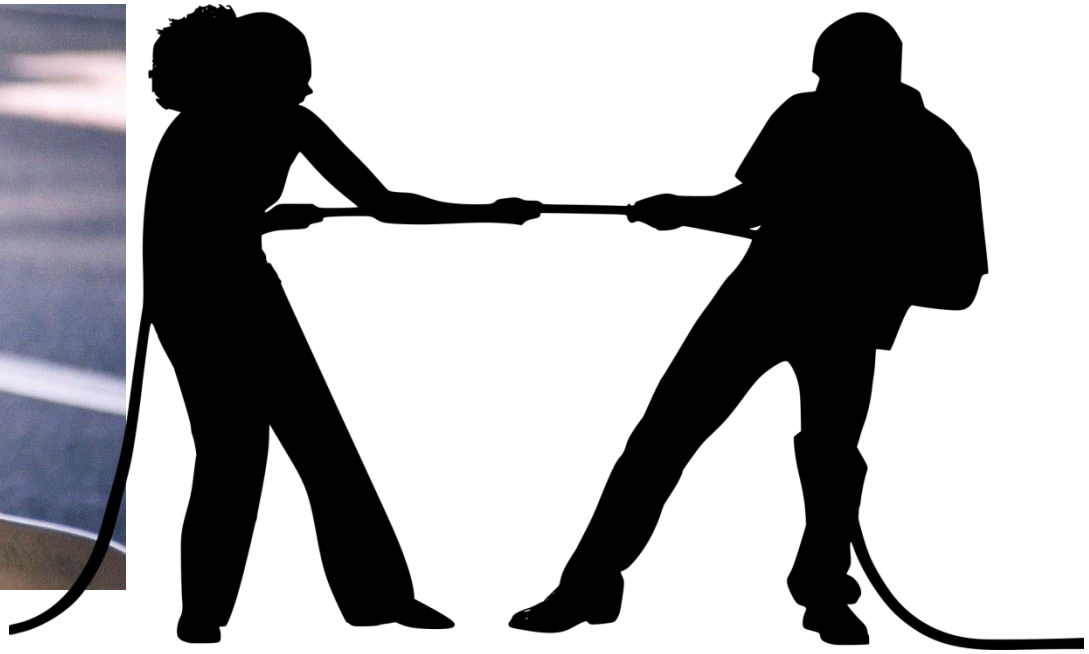
un seul point d’ok

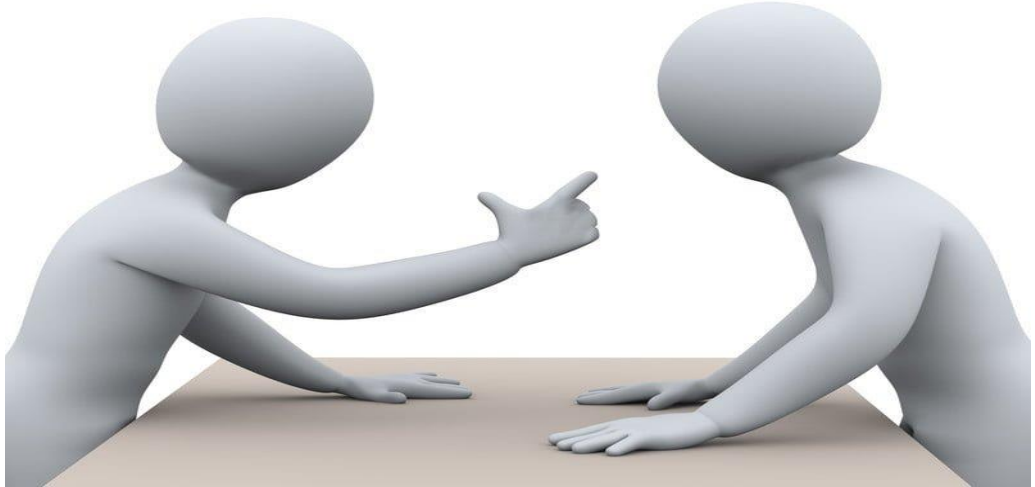
- les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également **nécessaires** à :
- - notre dynamique de travail,
- - notre vitalité !

On peut définir le conflit par:

- **ce qu'il est (acteurs) :**
- - mode d’apparition,
- - sa description,
- - ses modes d'expression,
- - ses acteurs, témoins ou victimes déclarés (nombre, âge, hiérarchie…)
-
- **ce qu'il fait (sujets):**
- - conséquences, effets produits (avantages, pouvoir…)
- - déséquilibre personnel ou collectif,
- - équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques)
- - Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle
-
- **ce qu'il devient (évolution) :**
- - déplacement vers d'autres buts,
- - disparition,
- - développement quantitatif ou qualitatif.(déclaré, latent, refoulé…)

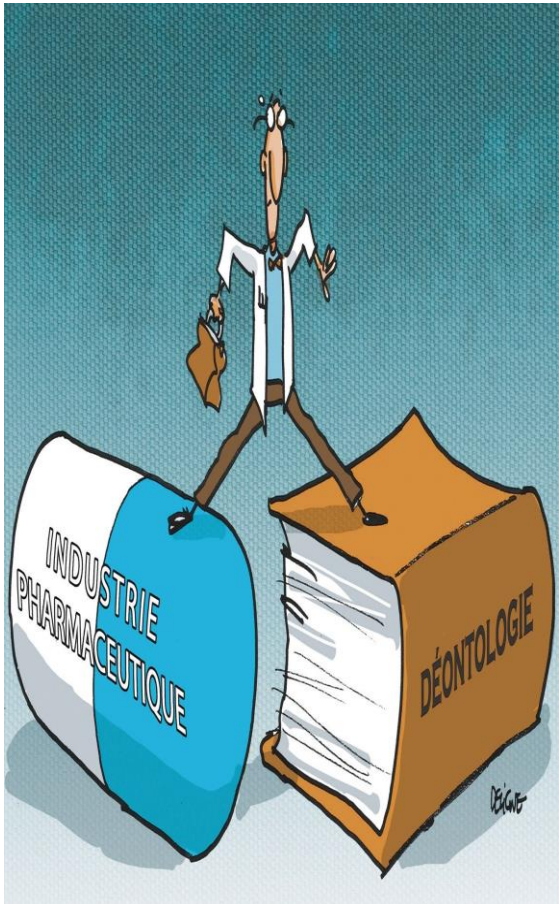
Quels types de conflits?





II. Types de conflits

- 1. C constructifs ou destructifs
- 2. C d'intérêt ou d'identité
- 3. C d'autorité ou de pouvoir
- 4. C de concurrence ou de rivalité
- 5. C de génération
- 6. C mimétique
- 7. C d'opinion ou d'idéologie
- 8. C déclaré ou refoulé
- 9. le malentendu



1. Les conflits constructifs ou destructifs :

- ***- constructifs :***
- **si** l'expérience permet d'éviter les futurs conflits.
- si entraine climat coopératif (intérêts du groupe avant intérêts personnels)
- . .amélioration du niveau niveau des évaluations
- . . Source d'idées créatives
- . . permet réexamen des opinions et des buts
- . . Permet des prises de risque
- . . augmente la cohérence du groupe

- ***- destructifs*** : si un climat compétitif à outrance.

- Mais conflits= aussi mécanismes de régulation, inévitables à affronter,
- . qui doivent être le moins visibles pour l'extérieur

3. C d’autorité et C de pouvoir

c. d’autorité

- entre des personnes de même rang hiérarchique
- Opposition par empiètement par l’un sur les compétences de l’autre.
- D’où nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ

C. de pouvoir

- Idem,
- le pouvoir peut être psycho, ou réel

4. Conflit de concurrence ou de rivalité

- Dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires.
- D’où sorte de jeu addictif où conflit est banalisé mais jusqu’à un certain point

. 5. Conflit de génération

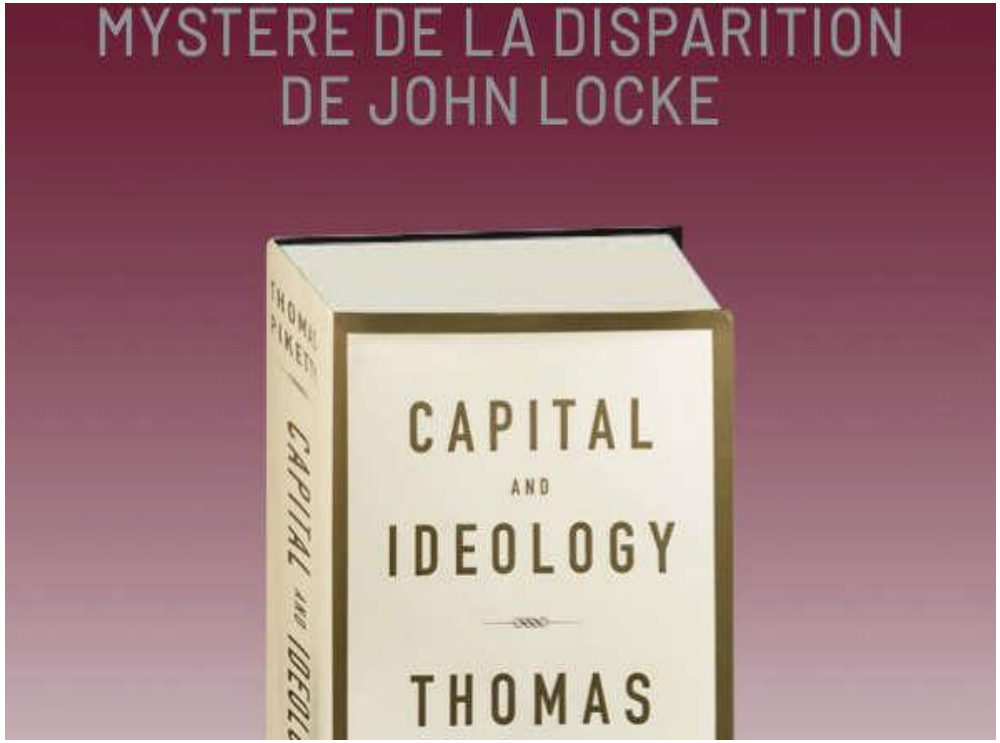
- Observables dans les organisations où:
- - où croissance importante du personnel
- - où augmentation de la mobilité professionnelle
- - ou grandes avancées technologiques.
-

6. C mimétique

- naît de l’apprentissage par mimétisme d’un apprenti face à son supérieur
- L’apprenti apprend puis dépasse son « maître ».
- D’où conflit entre « le théorique » &« le pratique ».
- L’apprenti dépasse le maitre (qui détient le savoir théorique) par une activité pratique assidue et maîtrisée.

7. C d'opinion ou idéologique

- Vient des différences de valeur ou de croyance des acteurs
- difficile à résoudre pcq chacun est de son bon droit



8. C déclaré, latent ou refoulé

- **. Le conflit déclaré** est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

- **Le conflit latent ou larvé :**
- **co**nflit « étouffé » pour des raisons multiples (*peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur*…)
- se traduit de différentes façons (*non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité*…)

- **. Le conflit refoulé =**ancien conflit n'ayant pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'un ou l'autre
- = risque important d'exploser en conflit déclaré.
-

9. le malentendu

- le plus fréquent des conflits
- le plus facile à résoudre.
- nait toujours d'une erreur d'interprétation.
-
- !!! *pas nécessairement réciproque* un seul en cause
- (contrairement aux autres types de conflits).
- A est en conflit à l'insu de B car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.
-
- Mais aussi souvent *réciproque,* si réactions de A = attaque (qu'elle croit avoir subi)provoquent réponses défensives de B (qui croit alors subir une agression gratuite).

exercices

- Jeu de rôles
- Sur base d’un malentendu entre deux personnes , faites monter la pression avant de découvrir que l’on se trompe sur le contenu de la discussion

.

- Source du malentendu = tjrs une incompréhension:
- A interprète l'action de B à travers ses propres craintes.
- A attribue à B des reproches que A se fait déjà, que A croit mériter ou que A craint de subir (même si elle ne les croit pas justifiés.)
- Interprétation = l'expression de vulnérabilité.
-
- ne pas connaître le point de vue de l'autre ne permet pas bonne signification du comportement.

- Si absence d'information claire , nous inventons les détails qui nous manquent : imaginons le pire, ou ce que nous nous reprochons déjà.
-

IV. Sources de conflits

- **Liées au (fct) de l'organisation: dysfonction**:

- - s/ la fct prévision
- - s/ la fct organisation
- - s/ la fct coordination
- - s/ la fct de contrôle
- - s/ rareté des ressources
- - s/ obj incompatibles
- - s/ manque de communic.

- **Liées à la psychologie**

- Origines diverses et svt externes
- Matérialisation : violence, angoisse, dépression, agressivité, frustration...
- Effets de longues durées

exercices

- 2 personnes jouent un conflit de prévision
- cela va être les vacances, et puis un 15 aout au lieu de se retrouver 5 au matin l'infirmière se rend compte qu'elle ne seront que deux
- la chef de service ne travaille pas
- faisant face à l'urgence, des problèmes s'accumulent et finalement la situation tourne au vinaigre, le conflit s'installe
- comment gérez vous cette situation dans l'unité?

exercices

- 3 personnes jouent un conflit de prévision
- la CDS décide de redresser les pertes de la pharmacie de service. Des médicaments disparaissent , ne sont pas remplacés, ou restitués, elle a donné quelques règles mais le personnel ne s’entend pas sur la manière de gérer cette réorganisation , des conflits apparaissent pcq les objectifs n’ont pas été clairement définis, ne sont pas pertinents ou n’ont pas été accepté
- Le trio entre en conflit
- Que se passe t il alors?

exercices

- **observation**
- Quels sont les éléments qui ont généré le conflit?
- Comment ont réagi les intervenants face aux incitants?
- Quelles ont été les attitudes de chaque intervenant

- **Solutions**
- Quelles auraient pu être les solutions de désamorçage et à quel moment?
- Comment par le non verbal aurait on pu améliorer la situation
- Idem par le verbal

exercices

- 2 personnes jouent un conflit de communication
- À la salle d’urgence , une infirmière a autorisé une famille à rendre visite à un patient hors de heures
- Sa collègue arrive et invite les visites à sortir pcq ne respectent pas le règlement
- Or, le patient assez mal déprime et le médeci
- n pense qu’un contact familial pourrait lui remonter le moral, sans plus
- Rien n’est noté, la volonté médicale n’a pas été exprimée en réunion
- La famille n’est pas contente mais les infirmières en arrivent à se disputer pour maintenir leur position
- Comment allez vous gérer cette situation?

III. Causes du conflit

- Absence de conventions ou de mécanismes de prévention des conflits
- Conflit familial ou successoral
- Points de vue divergents
- Manque de transparence
- Lutte de pouvoir
- Confusion des patrimoines, détournement ou abus
- Conflit privé ou relationnel

.

- **a) Dysfonct. fonction prévision**
- – Absence de diagnostic (s/ réalisations de l’organisation)
- – Absence d’objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- – Absence d’indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.
-
- **b) Dysfonct. fonction Organisation**
- – Mauvaise définition des tâches,
- – Mauvaise répartition des tâches,
- – Interdépendance des tâches (le travail d’une personne dépend du travail d’une autre)
- – Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

.

- **c) Dysfonct. fonction de coordination**
- – Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- – Absence d’information concertée,
- – Absence de participation aux décisions,
- – Absence de relation efficace avec la hiérarchie.
-
- **d) Dysfonct. fonction de contrôle**
- – Absence de suivi des résultats de l’unité,
- _ Absence de suivi des performances individuelles.
-
- e) **Dysfonct. s/ rareté des ressources**
- – srtt si ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières
-

- f) **Dysfonct. pr incompatibilités d'objectifs**
- – chacun a de différents objectifs
- (*exemple : le personnel SO : des livraisons rapides et service de magasin en petites quantités pour mieux gérer les stocks, à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts*)
-
- g) **Dysfonctionnement dû à un manque de communication**
- – Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet…)
- - Clarté des canaux de communication, transmissions
-

.

- D’où:
- - maitrise difficile du problème
- - recours à des professionnels de la sante, rares:
- . reconnaissance d’un mal inavouable
- . Image négative de l’ Entreprise

- D’où :
- - mise à l’écart de l’employé (placard)
- - licenciement

.

- Résumé des sources de conflits:

- · Absence de conventions ou de mécanismes de prévention des conflits
- · Conflit familial ou successoral, transmission d’a priori, d’idées préconçues
- · Points de vue divergents
- · Manque de transparence
- · Lutte de pouvoir
- · Confusion des patrimoines, détournement ou abus
- · Conflit privé ou relationnel sur base d’interactions psychologiques,
-

Comment pourrait évoluer le conflit? Stades?

V. Stades de développement du conflit.

- **trois stades de développement du conflit :**

- le **stade** de la tension ;
- le **stade** de la crise ;
- et le **stade** de l'enlisement.

II. LA GESTION DE CONFLIT

- 1. définition de la GC ?
- 2. Conséquences d’une mauvaise GC
- 3. attitudes / stratégies lors d’une GC
- 4. étapes de désamorçage en GC
- 5. Méthodologie GC
- 6. les outils de la GC
- 7. les techniques comportementales de la GC

.

- En communication dans un groupe existent différents types d’échanges
- les membres de ce groupe peuvent éprouver des conflits parfois stimulants et recourir à divers moyens pour les régler , du dépassement à la négociation.
- **l’importance de la maîtrise du conflit dont les conséquences peuvent être fatales pour l’organisation.**

1. Définition de la GC?

- - capacité à **anticiper, reconnaitre, prévenir et résoudre** les tensions efficacement.
- - remettre les personnes difficiles à leur place.
- - !!! humilité et psychologie pour désamorcer certaines frustrations.
- - parfois ne rien dire.
-
- - PAS de méthode miracle, qui fonctionne à tous les coups.
- - Mais si GC est une force pour longtemps

.

- Les conflits font partie de la vie.
- la façon de gérer les conflits a une incidence sur
- - les résultats des négociations,
- - vos relations d'affaires
- - la réputation de votre organisation.
- La GC de façon constructive aide:
- - à maintenir
- - à accroître votre productivité opérationnelle
- - à obtenir des résultats professionnels équitables, clairs, transparents.
-

.

- Pourquoi ?
- - Travailler dans le plus grand des calmes
- - Faire passer vos décisions comme une lettre à la poste
- - Avoir une équipe soudée grâce aux activités du teambuilding (cohésion d'équipe en entreprise)
- - Être deux fois plus productif
- - Éradiquer le stress
- - Développer une sacrée compétence.

2. Conséquences d'une mauvaise GC

- Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de
- performance, de dynamisme, problèmes de santé…) ;
- ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,…). stress et frustrations liés au travail
- = conflits possibles personnel ou professionnel.
- = poison pr le bien-être des salariés
- = violence si ne sont pas résolus à temps.

.

- D’où:
- Médiation = un rôle important pour créer un dialogue constructif entre les personnes.
- bonne communication = clé de la résolution des conflits
- nombreux outils pour le médiateur pour atteindre cet objectif.

.

- Comment pourrions nous gérer un conflit?
- Imaginons une situation et gérons là de façon différente
- Ex : un patient refuse de prendre son ttt

- 1 patient
- Une infirmière
- un médecin
- x

.

- Après avoir observé cet épisode
- Quelles attitudes avez-vous reconnu?

3. ATTITUDES/stratégies en GC:

- 5 grandes attitudes en situation de conflit :
- - **évitement,**
- **- compromis,**
- **- coopération,**
- **- compétition,**
- **- accommodement**.

..

- GC = un défi pour tout manager.
- Passer de l’affrontement à la coopération, puis vers réussite = parcours du combattant.
- Gestion de personnalités très différentes par « code du management » .
- Code a répertorié 5 comportements à adapter au cas par cas selon les situations et les caractères de chacun**.**
- **= stratégies**

Stratégie de l'évitement

- = la pire de toutes
- = ignorer délibérément le problème et ne pas tenter de le résoudre.
- Valable si le conflit identifié comme:
- - superficiel ou
- - stratégie provisoire
- . comment réagir ?
- . prendre du recul avant de trancher
- . laisser les collaborateurs reprendre leurs esprits après un événement conflictuel.
- !!! Problématiques particulières: à gérer ds un contexte précis (lieu, moment…) d'où attente de GC

.

- **Point de vigilance** :
- attention à ne pas tomber de l'évitement à l'ignorance perpétuelle d'un ou de plusieurs problèmes au sein de votre équipe, vous risquez de vicier l'ambiance de travail et de voir empirer les rapports humains jusqu'à l'explosion.
- De même, votre autorité de manager pourrait être remise en question par vos collaborateurs, faute de tentative d'action de votre part.
  Lecture associée La solution qui se cache souvent derrière un conflit

Stratégie de l’autorité

- = imposer purement et simplement votre volonté/vision/solution.
- Utilisation pleine de l’autorité hiérarchique
- D’où ,rapport de force avec vos collaborateurs.

- GC valable si une solution doit être rapidement prise, ou s’il faut trancher dans l’urgence

- Point de vigilance :
- le non négociable utile pour certains aspects à ne pas transiger.
- !!! Type relationnel ultra autoritaire, mène à un deal gagnant-perdant (vous êtes gagnant)
- D'où: entraîne de nouveaux conflits et une ambiance de travail contre-productive.
- Lecture associée Manager : comment exploiter un conflit pour en faire un levier de performances

Stratégie du compromis

- = entre les deux extrêmes de l'évitement et de l'autorité.
- Stratégie de négociation:
- - revoir à la baisse les exigences de l'interlocuteur,
- mais aussi les nôtres
- - tout le monde est « à demi satisfait »
- plutôt que laisser un interlocuteur complètement gagnant et l'autre complètement perdant).

- *Exemples :*
  Votre équipe veut plus de moyens pour réussir sa mission?
- Vous n'avez pas le budget nécessaire pour satisfaire pleinement leur requête,
- mais vous leur fournissez tout de même un minimum supplémentaire.

- Un collaborateur souhaite une augmentation ?
- Vous lui accordez une prime ou la moitié du montant escompté…

.

- Point de vigilance :
- le compromis évite le conflit immédiat
- calme les esprits
- mais ne permet pas d'explorer toutes les possibilités.

- Si vous en usez et abusez, vous risquez de générer de la frustration et de nouveaux conflits d'autant plus virulents

Stratégie de l’accommodation

- Dans ce cas, vous mettez fin à un conflit/un désaccord alors même que la solution que vous mettez en place ne vous convient pas.
- La relation est gagnant-perdant au profit du ou des collaborateurs.
- Vous y perdez en tant que manager.

- Valable si enjeu non important,
- si solution ne remet pas en cause ni la bonne continuation de la mission
- ni votre autorité hiérarchique.

.

- Point de vigilance :
- une décision accommodante ne doit pas desservir votre autorité ni ternir votre image de leader.

- Lecture associée Méthode Harvard : comment gérer un conflit et y trouver du plaisir

Stratégie de collaboration

- = la méthode la plus constructive pour GC.
- besoins de chacun sont pris en compte
- solution mise en place satisfait l'ensemble des protagonistes, (gagnant-gagnant.)

- !!! nécessite de l'écoute active
- du temps pour identifier les options les plus constructives.

- Point de vigilance :
- Collaboration possible dans la durée si
- - les membres de l'équipe se trouvent dans la même démarche
- - travaillent leurs comportements et savoir-être en ce sens.

- leadership et mode de management favorisant ce type de mentalité dans la culture d'entreprise.
- Lecture associée Êtes-vous plutôt manager ou plutôt leader ? Voici les différences fondamentales

?

- Comment résumeriez vous ces 5 stratégies en termes de gagnant ou perdant ?

En résumé

- 1.Style combatif / compétitif (gagnant/perdant) ...
- 2.Style collaboratif / négociateur (gagnant-gagnant) ...
- 3.Style du compromis. ...
- 4.Style d'évitement (perdant / perdant) ...
- 5.Style d'accommodant ou du lissage (perdant/gagnant)

4. Étapes de désamorçage du conflit

- 1 – Prévoir des moments pour échanger sur le **conflit** en entreprise. ...
- 2 – Mettre en place un processus formel pour une bonne **gestion de conflit** en entreprise. ...
- **3** – Former ses équipes aux relations interpersonnelles.

5. Méthodologie de GC

- **Étape 1**
- Analyse de l'actionnariat et des causes du conflit
- **Étape 2**
- Contacts individuels avec les personnes concernées et analyse des objectifs de chacun
- **Étape 3**
- Rétablissement du dialogue et tentative de conciliation, présentation des pistes envisagées
- **Étape 4**
- Intermédiation des parties afin de parvenir à des solutions objectives (faits), équilibrées (win/win) et réalistes (ce dont on est capable)
- **Étape 5**
- Mise en œuvre des solutions retenues et rédaction des conventions. En cas d’échec, lancement de l'arbitrage

Conseils de GC efficace

- **1.** Soyez attentif. Des **conflits** peuvent subvenir à tout moment. ...
- 2. Soyez proactif. ...
- 3. Essayez de comprendre tous les aspects du problème. ...
- 4. Amorcez des discussions. ...
- 5. Sachez quand demander de l'aide. ...
- 6. Évaluez vos options. ...
- 7. Prenez les mesures nécessaires. ...
- 8. Réfléchissez à la situation.

.

- **1. Soyez attentif**
- Des conflits peuvent subvenir à tout moment. en connaissance : prendre mesures nécessaires pr GC efficace.
- conflits = situation normale
- = aide à transformer d'éventuelles mésententes en communications claires et en processus améliorés

.

- **2. Soyez proactif**
- La prévention et la résolution précoce = moyens les plus efficaces.
- Si problème:
- - écoutez et réfléchissez à la situation.
- - Songez à la façon dont vous pouvez traiter des problèmes difficiles avant qu'ils ne dégénèrent en conflit.

.

- **3. Essayez de comprendre tous les aspects du problème**
- - toujours plus d'une façon d'interpréter une situation.
- - Réfléchissez à ce que signifie ce problème et aux enjeux qu'il représente pour vous et pour les autres personnes concernées.

.

- **4. Amorcez des discussions**
- Amorcez le dialogue en écoutant et en posant des questions.
- But:
- - mieux comprendre ce qui nuit à l'avancement de la situation
- - mieux aborder le problème principal.

.

- **5. Sachez quand demander de l'aide**
- Une partie neutre peut vous aider à
- - clarifier les communications et
- - à prévenir l'intensification des conflits.
- Si détection précoce et des mesures d'intervention rapide relèvent des problèmes plus importants: consultez d'autres personnes, dont un praticien de la gestion des conflits, pour obtenir de l'aide.

.

- **6. Évaluez vos options**
- Différentes options de GC:
- - la négociation,
- - l'encadrement en situation de conflits (coaching),
- - la discussion facilitée, la médiation,
- - l'arbitrage et
- - l'action en justice.
- Un praticien de GC peut vous aider à évaluer les options pour décider de la meilleure gestion du problème

- **7. Prenez les mesures nécessaires**
- - appel à vos connaissances et à vos ressources pour prendre les mesures nécessaires.
- Perfectionner/ peaufiner vos compétences en gestion des conflits via (coaching),
- prendre le temps de se préparer pour une réunion difficile ou pour une discussion facilitée.
-

.

- **8. Réfléchissez à la situation**
- Réfléchir à la situation= clé du maintien et de l'amélioration de la productivité.
- Qu'avez-vous appris?
- Qu'est-ce que la situation vous a révélé sur vous-même, sur les autres ou sur les procédures?
- Que pouvez-vous changer à l'avenir pour prévenir des situations du même genre?

6. Outils de la GC

- A. écoute active
- B. méthode DESC
- C. la communication non violente
- D. l’intelligence émotionnelle

A. l’écoute active

- Point important ds la GC
- relations professionnelles et communication? Difficile
- La différence hiérarchique ne devrait pas constituer un frein pour établir un bon dialogue.
- si manager démontre une **écoute active** envers les salariés = valorisation dans le travail, en tant que personnes.
- Si pas d’estimation de reconnaissance de leurs pensées /dires = pas d’intérêt à fournir le moindre effort pour travailler

.

- bonne communication = bonne **prévention et bonne gestion des situations conflictuelles**.
- Prévention du mal-être au travail avec risque d'agressivité.
- Une écoute et un respect mutuels permettent de résoudre des situations difficiles. C'est une une **méthode gagnant-gagnant**.

B. Méthode DESC

- **efficace**
- facilite **communication non-violente**
- Et **relations positives**.
- Pour mieux gérer les conflits interpersonnels, les salariés sont libres de s’exprimer et surtout de formuler des **critiques constructives**
- La méthode desc se divise comme suit :

- **Décrire la situation** (D) :
- - à rédiger le scénario du conflit.
- - pas de jugements mais constater des faits et leurs effets
- **Exprimer ses ressentis** (E) :
- - exprimer ses sentiments et de ses ressentis = essentiel
- - cette phase accompagnée d'une séance d'écoute active
- **Spécifier des solutions** (S) :
- - proposer des solutions qui satisferont à tout le monde.
- - trouver la solution ensemble.
- - l' employeur ayant une solution doit la communiquer à ses collaborateurs.
- **Conséquences et conclusions** (C) :
- - revoir tous les points clés de la situation de conflit.
- - insister : la solution prise est la meilleure pour tout le monde!!!
- elle permet d'atténuer les conflits de personnes,
- elle favorise des relations efficaces à l'avenir
-

- !!!! **assurer l’efficacité de cette méthode** :
- Étant un **outil de la communication verbale**,. La méthode DESC permet d’apporter un changement sur le plan relationnel.
- Efficace si:
- - agir aussi tôt que possible,
- . plus les conflits s’éternisent, plus il sera difficile de les résoudre.
- - gérer et résoudre les conflits et tensions par étapes:
- . regrouper les faits et les résoudre
- - faire uniquement intervenir les personnes en conflit :
- . aborder le sujet publiquement= risque d’envenimer le conflit encore plus,
- . Srtt si les sujets concernés peuvent avoir peur de s’exprimer.

exercices

- Imaginons ….
- Méthode desc rappel de ce qu’est la méthode
- 1 étudiant propose une situation
- 4 étudiants prennent en charge un élément du desc
- Les autres corrigent

C. La communication non violente

- avantage de la communication non-violente = toutes ses techniques peuvent s'utiliser sans modération
- Développé dans les années 1970,
- ensemble de moyens consiste essentiellement à adopter la bonne attitude face à un interlocuteur agité
- Ecoute, attention, empathie, assertivité…

La Communication Non Violente

OBSERVATIONS

Ce que je vois

EMOTIONS

Ce que je ressens

BESOINS

Ce dont j'ai besoin

DEMANDES

Ce que je voudrais

ET

Solution créative pour satisfaire les deux côtés

OBSERVATIONS

Ce que tu vois

EMOTIONS

Ce que tu ressens

BESOINS

Ce dont tu as besoin

DEMANDES

Ce que tu voudrais

www.apprendreeduquer.fr

Points essentiels de la CNV

- 1. Calmer le jeu
- 2. pratiquer l’écoute active
- 3. affirmer son point de vue
- 4. savoir dire non avec tact
- 5. proposer des alternatives

- **1. Calmer le jeu**
- - **faire baisser la tension** du colérique

- - **jouer sur la tonalité** de sa voix.
- *"S'il s'énerve dans mon bureau, me crie dessus et se lève, de mon côté, je garde mon calme et baisse le ton."*

- - Concrètement **prendre de grandes respirations**
- « *je me permets de bien prendre des respirations pour exprimer mes idées, marquer le coup de la réflexion même dans la reformulation »l*

- - **respecter des silences** pour adopter un rythme plus lent et parler plus doucement.
- « *je ne réponds pas tout de suite, mais je peux opiner de la tête, regarder la personne…attendre qu'elle m'en dise plus* »
- objectif :
- - apaiser les plus virulents.
- - interlocuteur contraint de redescendre d'un cran et de revenir dans la communication.
-

.

- - accueillir tranquillement, avec **le sourire.**
- - Prendre l’interlocuteur à contre-pied en **parlant avec le maximum de gentillesse et de bienveillance**
- - **hocher** légèrement **la tête** pour signifier l’écoute.
- - **casser les barrières physiques**

;

- *Exemple :*
- *Nicolas est normalement assis derrière son bureau, son salarié en face de lui, mais il en fait parfois le tour pour se placer à côté de son interlocuteur. "Il ne parle alors plus à son N + 1 mais à une personne."*
- Manager et salarié = même niveau
- Éviter rapport N + 1 à N - 1: se réunir en terrain neutre (plus dans le bureau du boss, mais dans une salle de réunion)
- Si besoin, vous pouvez reporter la discussion en attendant que l'orage passe.
-

Ecoute active

.

- **Pratiquer l'écoute active**
- Même en colère contre l’ interlocuteur, comportement agaçant ou choquant, **éviter les phrases du style "*calme-toi*"** ou "*c'est nul de t'énerver pour ça*".
- **Mettre sa propre hargne de côté**

- écoute active =
- - **l'écoute, ponctuée de signes d'attention** ;
- - la **clarification**, bien saisir les enjeux de l’autre
- - l'investigation, **chercher à comprendre le point de vue**
- - la **reformulation** valide la compréhension commune du problème.

- être capable de **percevoir son niveau émotionnel**
-
- **S'intéresser à ses besoins** et à ses valeurs (base de tout échange et de toute négociation)
- .
- **Essayez de se mettre à sa place**, sans interpréter ou juger ce qu'il dit.
- **ne pas l'interrompre.**
- **abonder** même **dans son sens**.
- MAIS !!!
- ne pas accepter inconditionnellement ce qu'il vous dit

- *Exemple*
- *Quand une personne s'énerve parce que l'avion a du retard, je lui réponds que je comprends, que je serais moi-même très énervée et que j'aurais réagi de la même manière si j'étais à sa place." Plaisanter avec les passagers permet également de désamorcer certains conflits. "Leur confier qu'il vaut mieux partir en retard plutôt que de ne jamais arriver peut les calmer", s'amuse une hôtesse de l'air*

- **3. Affirmer son point de vue**
- De l'anglais *to assert,* "affirmer **»: exprimer sa réalité simplement et de manière directe**, sans agression, colère ou manipulation.
- Exemple: **l'effet miroir** : montrer à l'autre un reflet de votre réalité pour lui faire ressentir ce que vous vivez.
- Le but : qu'il s'interroge sur la réaction qu'il aurait eu dans votre situation.

- **Ne rien exiger mais** simplement **exposer le problème**

- **Démarrer** alors sur des échanges **par du positif**

- **proposer** ensuite **des axes d'amélioration**,
- Ainsi les remarques de chacun ne sont plus perçues comme agressives ou vexantes.

DIRE DI
No

- **4. Savoir dire non avec tact**
- - **Manifester son désaccord sans** pour autant opposer un refus brutal ou **contrer d'emblée.**

- - Ne pas rester **bloqué** sur un "J'ai raison, tu as tort" ou "Je sais, tu ne sais pas".

- **- ne pas taper du poing sur la table**: risque durable de se mettre l'interlocuteur à dos.

- - **Eviter le "tu qui tue"**
- . exposez les faits, votre ressenti, vos besoins
- . concluez par votre refus.

.

- - **respecter certaines règles** pour faire accepter le refus.
- . de le **signifier en face-à-face**,
- . en **utilisant la première personne**
- . en s’ **appuyant sur un argument solide et précis.**

- - "Dire non » = pas à la personne mais à une demande.
- = pas une opposition, mais = une proposition, un contrat

-
-
- = se dire oui à soi : *"Non, je ne peux pas te dépanner ce soir sur ce dossier parce que, oui, je souhaite aller à mon cours de yoga que j'ai déjà raté la semaine dernière."*

- **5. Proposer des alternatives**
- - Dire non = !!! le débat n’est pas clos.
- - objectif: **répondre en intégrant le point de vue** de votre interlocuteur
- *"Comment faire pour que tu aies ce que tu veux, et moi aussi ?"*
- - idée: **se montrer coopératif** et disposé à trouver une solution.

.

- - investiguer et **interroger l’interlocuteur**
- - **cerner sa pensée**
- - la **reformuler**
- *exemple* : *"Si je te comprends bien, ce que tu veux c'est…") Alterner*
- **- Alterner** phases d'**écoute** et de **questionnement**: pour/contre, perspective, dialogue , solution
- - **intégration des besoins de l’autre**.
- - **Eviter le "oui, mais… non"**, pas arguments contraires pour convaincre

- - faire **émerger ensemble des solutions gagnant-gagnant**
- - **dialogue équilibré**.
- **- innover**, ne pas rester statique.
- but: trouver une solution commune
- - **ouvrir la discussion**, faire **émerger les enjeux cachés.**

- *Exemple* :
- *demande d'augmentation de salaire,*
- *solution? proposer un titre honorifique*
- *(bsn de reconnaissance),*
- *(pallier au manque de cash pour augmenter le salaire)*
- = concessions !!!!.

.

- **Exposer le problème** tel que **perçu**
- **présenter notre point de vue.**

- **Juxtaposez** nos arguments + ceux de l’interlocuteur
- mais avec:
- "*De mon côté, voilà ce que je pense…,*
- *j'ai le sentiment que…,*
- *pour moi, il s'agit de…* »

Exercice pratique

- *Exemple*
- *Un employé vient demander d'avoir son we alors que vous avez trois personnes absentes pour maladie et que vous peinez déjà à boucler le we*

7. Techniques comportementales de GC

- 1) Parlez doucement
- 2) Soyez sûr de vous
- 3) Construisez le règlement avec vos collaborateurs
- 4) Pratiquez l'écoute active
- 5) Montrez l'exemple
- 6) Utilisez la méthode DESC
- 7) concluez sur une réponse positive

Parler doucement

- *Exemple* :
- dernière réunion de famille.
- plusieurs discussions cohabitent.

- ????
- le son grimpe!

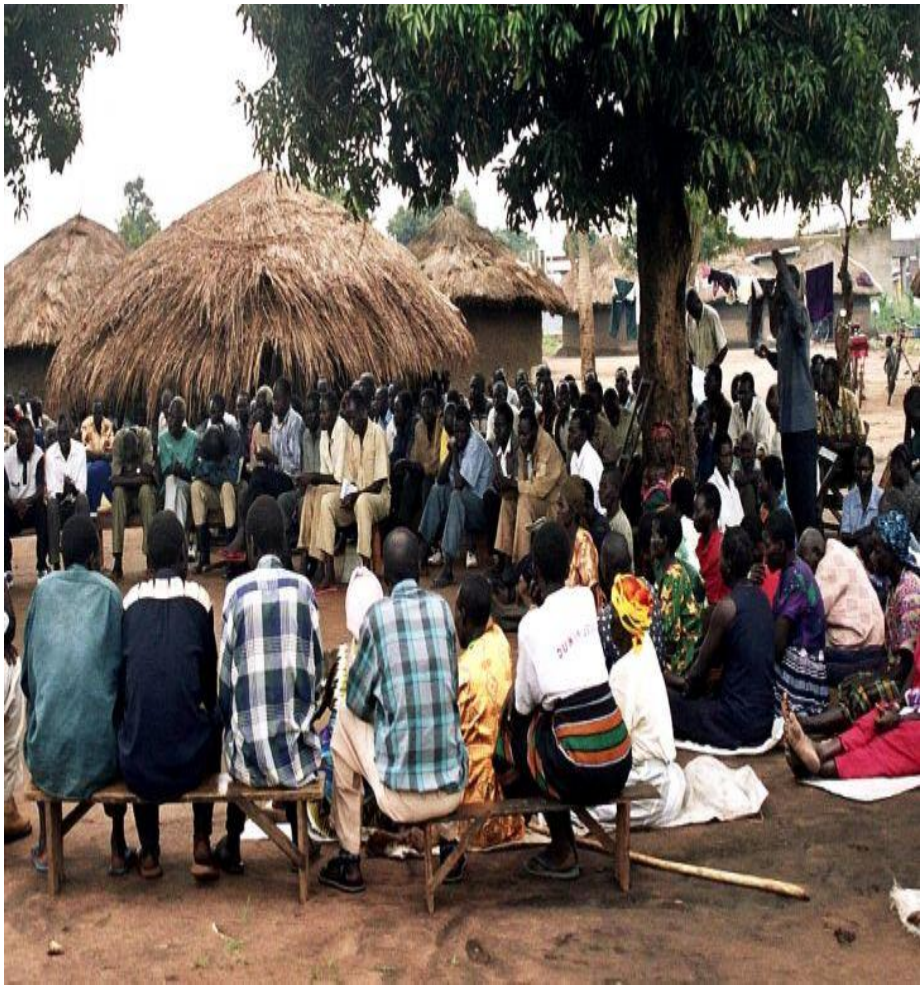
- Pourquoi ?
- L’ interlocuteur ne vous entend +.

- Tous bavardent fort,
- On ne comprend plus rien
- = Normal.

- Le volume augmente encore.
- ???
- Chaque groupe se met à parler plus fort que l’autre.

.

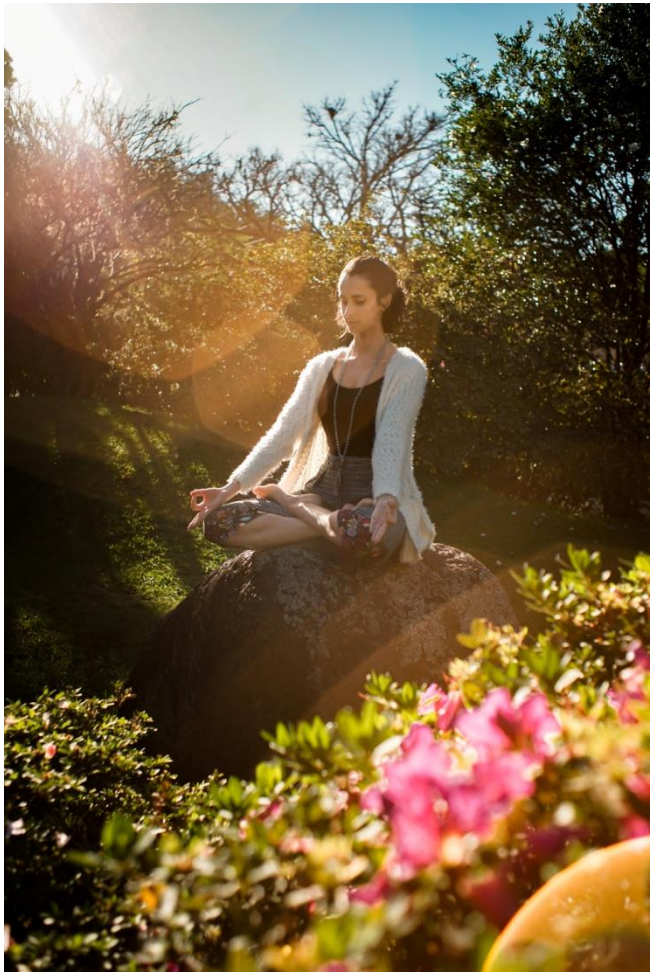
- Si on élève la voix, l’ interlocuteur fera pareil.
- Pour se faire entendre, l’interlocuteur hurlera
- En criant, vous brusquez l’autre. La colère est contagieuse.
- En parlant tranquillement, vous obligez votre associé à faire de même.
- Vous montrez que vous maitrisez la situation.



- Donc:
- **communiquez doucement**.
- Quitte à **chuchoter** = efficace.
- l’autre se calmera assez rapidement.

- **Moins de stress**
- **formidable image de vous.**
- sang froid = rare = admirable = précieux.
- = personne stable, chef stable

- .
- Comment? :
- . **relativiser.**
- . **Comprendre**: - collaborateur fatigué.
- - Ignorance de ses difficultés
- - Vous n’êtes pas en cause
- - Il extériorise seulement.
- d’où : pas de sentiment d’agression
- . **ralentir la respiration**: Inspiration 3 secondes. 1… 2… 3…
- Expiration 3 secondes..



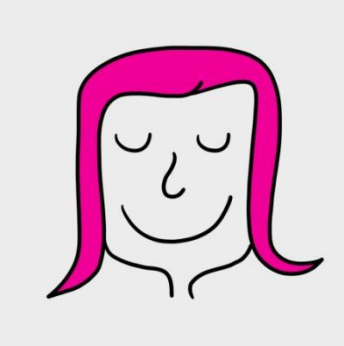
.

- hausser le ton dans un seul cas:
- Si deux collaborateurs en viennent aux
- mains.

- Quand ils n’entendent plus rien.
- Lorsqu’ils crient assez pour que vos paroles
- soient inaudibles.

- Dans ce cas, donnez de la voix.
- .

Soyez sûr de vous



- Éviter d'être hésitant , être sûr à 1000%

- *Exemple* : *différence entre :*
- *« euh… vous pouvez arrêter de… de… crier s'il vous plait ». Et*
- *« Arrêtez de crier. On ne s'entend plus parler. Essayons de trouver une solution calmement. Ok? »*

- Peur du premier, non convaincu, ne s'impose pas.
- Assurance du second, direct, sait où aller.

- « Qui a confiance en soi conduit les autres » Horace

- PRQ ? :
- - ils trouveront toujours quelque chose à dire.
- - Ce ne sera jamais leur faute.
-
- *exemple:*
- *collaborateur désagréable, ne fait pas son travail ?*
- *sûr de vous ?*
- *Expliquez-lui clairement.*
- *Droit dans les yeux*
- *ne changez plus de discours.*

- Car :
- Vous aurez plus de chances de convaincre votre associé
- Vous vous imposerez
- Vous serez juste envers les autres.

- Premier axe de travail **: le langage corporel**.
- - Se tenir droit.
- - arriver à regarder l’ interlocuteur dans les yeux.
- - ne pas gesticuler

- Seconde chose **: la voix.**
- - ne pas crier. Ni même hausser le ton.
- - poser la parole.
- - débit ni trop rapide, ni trop lent.
-
- **la confiance en soi** , = comme le sommeil.
- Pour y arriver, faire semblant. Personne ne verra la différence.

- **pas d’arrogance**.
- Si incertitude, **se remettre en cause.**

Construisez le règlement avec les collaborateurs

- *exemple* de mise en situation.
- *un budget est défini avec votre boite.*
- *Votre supérieur vous demande votre avis… et il est d'accord avec vous.*
- *Votre proposition est retenue.*
- *Vous plaindrez vous de ce budget ensuite?*
- *non, c'est le vôtre, vous l'avez fixé. donné votre parole.*

- Idem, si vos collaborateurs participent au RGLMT ils le respecteront.
- Règles respectées pcq les leurs….
- Donc, Négociez !!.
- Demandez-leur avis, évite les « ah bon ? » et les « je ne savais pas…».
- prévenus. Ils n'ont aucune excuse.
- vous évitez ainsi de vous mettre à dos votre équipe.
- Si certaines règles ne leur conviennent pas, difficile de contester

.

- Pratiquement comment faire ?
- **Réunissez** votre équipe
- **établissez le règlement ensemble**.
- **Faites le point** de temps en temps.
- nouvelle recrue ? Demandez-lui si le règlement lui convient. négociez quelques points si cela est possible.
-
- Mais. **!!! Pas de laxisme** lors de la négociation.
- **Une proposition** ne vous **convient pas ?**
- Faites-le savoir, et expliquez pourquoi.
-
- Ne soyez **pas trop strict**. Ne refusez pas tout non plus.
-
- **Ne négociez pas les règles fondamentales** (Celles de sécurité et le vivre ensemble.)

Pratiquez l'écoute active

- Impression que l'on faisait semblant de vous écouter ? = désagréable.
- = cela se voit facilement.
- . son regard fuyant.
- . « oui » trop répétitifs.
- .extrême passivité
- . Aucune question. Rien…

- PERTE DE TEMPS !!!

- sortir d’un différend ? = écoutez activement.
- = Intéressez-vous au discours de votre interlocuteur.
-
- importance capitale !!!. Prq?
- - mise en confiance du collaborateur
- - récolte d’infos vitales pour gérer les conflits.

- principes :
- . N’acquiescez **oui que sur les arguments majeurs**
- . **Regardez** votre associé **dans les yeux**
- . **Penchez-vous** légèrement vers lui
- . **Reformulez** les éléments importants
- . **Dites-lui quand** vous n’avez **pas compris**.
-
- N’en faites pas trop.
- N’écoutez pas toujours. Notamment lors des situations tendues.

Montrez l’exemple

- *Exemple* :
- *Demande institutionnelle: respecter les horaires, dire bonjour et de venir bien présenté.*
- *Mais…*
- *vous croisez votre supérieur en jogging, qui vous ignore et arrive avec 45 minutes de retard.*
- *envie de suivre le règlement ? Non ,Vous avez raison.*
-
- En montrant l’exemple, vous aurez une équipe qui se plie aux règles, comme vous
- vous éviterez toute source de conflits.
- tt le monde fait son travail, arrive à l’heure et est poli… vous serez tranquille !
- Respectez donc votre règlement à la lettre.
- *« le mauvais exemple est contagieux. » Sophocle*

Utilisez la méthode DESC

- Elle permet d’énoncer une critique, sans brusquer l’interlocuteur.
- Et de corriger la maladresse de l’associé.
- Efficace Prq ?
- . permet au manager de s’affirmer,
- . de responsabiliser le fautif et
- . de formuler une demande claire.
- Un de vos collaborateurs a commis une erreur ? Et vous ne savez pas comment faire ?

.

- *Exemple*
- *Un de vos collaborateurs a commis une erreur ? Et vous ne savez pas comment faire ? Petit rappel*

- *D pour décrire: Décrivez ce que vous constatez : « Je constate que vous arrivez encore en retard alors que nous en avions déjà parlé. »*
- *E pour exprimer: Exprimez vos sentiments en utilisant « je » : « Je suis contrarié, car vous nous retardez dans mon travail. »*
- *S pour spécifier: Demandez-lui quelle solution il/elle propose*
- *C pour conclure: Apportez une solution positive pour vous et le collaborateur : « Nous allons trouver des solutions rectifier ce problème. »*
-

.

- analyse de cet exemple:
- vous exprimez votre désaccord sans brusquer, sans passer pour un ronchon.
- Mais:
- 1. - ne présentez que les faits.
- - Ne jugez pas.
- - Expliquez seulement ce qu'il s'est passé.
- 2. - décrivez simplement vos émotions.
- - N'en faites pas des tonnes.
- - Ensuite, formulez vos réponses sous forme de questions, (pas trop directif.)

Concluez sur une solution positive

- *Exemple*:
- *« Ok, tu as besoin de ta cigarette, mais la sécurité et le règlement n'autorisent pas de fumer dans le service, et ça je ne peux y déroger.*
- *si j'accepte de te laisser descendre 10 min, en décalant un peu ton horaire et en fonction du travail, arrêteras tu de fumer dans la cuisine ou ailleurs en cachette?*
- *Nous stipulons cet ok dans ton évaluation pour régulariser la situation »*

Exercice pratique

- Un infirmier a fumé dans la cuisine .
- Une infirmière ne remplit pas son DI après les soins

conclusions

- 7 méthodes efficaces pour GC.
- !!! **commencez par utiliser une seule astuce.**
- Si maitrise, employez-en une autre.

- IMPORTANT : ces conseils ne sont pas suffisants pour désamorcer toute situation conflictuelle.
- avant de gérer les émotions des autres, gérer d’abord intelligemment ses propres émotions.

- C'est ce que nous apprend l'intelligence émotionnelle.

L’intelligence émotionnelle

- L'intelligence émotionnelle (IE) se définit par la capacité pour un individu à percevoir, comprendre, maîtriser et exprimer une émotion qui lui est propre et à distinguer et décoder une émotion chez l'autre.
- 3 capacités:
- la **perception** et l'appréciation des émotions chez soi et chez les autres (incluant l'empathie) ainsi que leur **expression** ;
- la **régulation** des émotions (chez soi et chez les autres) ;
- l'**utilisation** des émotions dans la résolution de problèmes

.

- **<u>les 4 aspects de l'IE impliqués dans le leadership ?</u>**
- la conscience de soi
- L'autogestion. ...
- L'empathie. ...
- Les compétences relationnelles
-

- **La conscience de soi**
  - *La confiance en soi réaliste*
  - comprendre ses forces et limites,
  - agir avec compétence,
  - savoir quand quand vous appuyer sur quelqu'un d'autre de l'équipe.

  - *La compréhension de ses émotions*
    comprendre ses émotions.
  - Être conscient de ce qui vous met en colère, par exemple, peut aider à gérer cette colère.

- **L'autogestion** .
  - *La résilience*
  - restez calme sous la pression
  - récupérez rapidement suite aux bouleversements.
  - ne ruminez ou ne paniquez pas.
  - En cas de crise, les gens se tournent vers le chef pour se rassurer; si le chef est calme, ils peuvent l'être aussi.

  - *L'équilibre émotionnel*
  - gardez tout sentiment de stress sous contrôle
  - pas d’ agressivité, faites savoir ce qui ne va pas et quelle est la solution.

  - *La motivation*
  - continuez à avancer vers des buts lointains malgré les revers.

- **L'empathie**
  - *L'empathie cognitive et émotionnelle*
  - vous comprenez les perspectives des autres,
  - vous pouvez exposer les choses de façon à ce que les collègues comprennent.
  - sollicitez les questions pour vous en assurer.
  - L'empathie cognitive, et la lecture précise des sentiments d'une autre personne permet une communication efficace.

  - *Une bonne écoute*
  - portez attention aux autres
  - prenez le temps de comprendre ce qu'ils disent, sans parler pour eux ou détourner le sujet.

.

- **Les compétences relationnelles**
  - *Une communication convaincante*
  - exposez vos points de façon persuasive et claire de sorte que les gens soient motivés et que les attentes soient claires.

  - *L'esprit d'équipe*
  - Les gens se sentent détendus en travaillant avec vous. Un signe: ils rient facilement en votre présence.

III. Le dépassement des conflits

- 1. Modalités
- 2. recours hiérarchique
- 3. arbitrage
- 4. médiation
- 5. négociation
- 6. résoudre par la prévention

1. Les modalités de dépassement des conflits

- différentes méthodes de résolutions de C
- choix en fonction de l'importance du conflit
- et de la volonté de résolution des acteurs

2. **Le recours hiérarchique**

- Solution rapide de résolution, sans discussion.
- appel à un supérieur hiérarchique qui tranche
- forme autoritaire (avec ou sans parti pris) et définitive.
- nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet.
- impose une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus.
- Débouche souvent sur un conflit latent

3. L’arbitrage

- implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre
- Arbitres désigneront svt un troisième arbitre.
- parties impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement.
- Nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé
- les parties doivent donner leur consentement = premier pas vers la « réconciliation ».

4. **La médiation**

- intervenant extérieur unique désigné par les deux parties = véritable volonté de négociation dès le départ.
- médiateur n’est qu’un « relais » qui facilite la discussion,
- guide la conversation ou la provoque.

5. La négociation

- Négociation = prise en charge du C
- = solution pour concilier les points de vue opposés.
-
- **1°/ Les différents types de négociation.**
- **2°/ Les différentes techniques de négociation.**

1°) Différents types de négociations

- **- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)**
- Si
- - préjugés concernant l'un ou l'autre des individus ou
- - intérêts semblent totalement opposés.
-
-
- **- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).**
- Si:
- - consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes),
- - une concession (*renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes*) ou
- - un compromis (*concession réciproque des personnes*).

2°) techniques de négociations

- La technique des pivots
- La technique du maniement du temps
- la technique point par point
- La technique des jalons
- La technique des bilans
- La technique des 4 marches

2°) Les différentes techniques de négociation

- ***La technique des pivots*** **:**
- - oblige l'adversaire à négocier sur des objectifs secondaires mais formulés de manière exigeante.
- - On cède alors sur ces objectifs secondaires mais on exige des concessions sur l'objectif principal.
-
- ***Les techniques de maniement du temps*** **:**
- Jeu: guerre d’usure, guerre des nerfs
- durée de la négociation +++ = user l'adversaire puis exiger délais et fixer ultimatums.
- Contraintes temporelles s’+++ ET FATIGUENT
-
- ***La technique "point par point":***
- découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis.
- permet de ne pas effrayer l'adversaire
- "grignoter » petit à petit ses positions.

- ***La technique des jalons*** **:**
- faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation
- raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant fait accompli (jeu de go)
- orientation intégrative : le désaccord n’est jamais ouvert
-
- ***La technique des bilans*** **:**
- faire établir par l'adversaire la liste de ses prétentions
- Les traduire en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi.
- Puis, présentation de solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs.
- les solutions présentées sont **les véritables objectifs** que l'on poursuivait.

- ***La technique des quatre marches*** :
- jeu de repli
- Évocation des solutions de manière progressive.
- D'emblée, quatre solutions et non pas deux
-
- La première solution = pure forme
- = au-delà de son propre seuil de rupture
- = trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi.
- La seconde solution = peu avantageuse mais acceptable pour soi excellente pour l'autre.
- La troisième = l'inverse de la seconde,
- la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre.

- technique = 1. présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux...
- 2. détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides
- 3. profiter de la déstabilisation créée par la première présentation.
- 4. il reste que les deux dernières solutions,
- …?? la troisième apparaissant comme le compromis.
-

6. Résoudre par la prévention

- **1°/ Former les individus aux fonctionnements humains**
- Prévenir les conflits = former les personnes
- = approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain.
- = Les méthodes sont très variées.
-
- but:
- . doter les participants d'un référentiel culturel commun.
- (formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.)
- . doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux
- de contrôle de soi et
- de compréhension des autres.
-

- **2°/ Extirper le problème à la racine : la boite aux lettres anonyme**
- - être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur.
- - pratiquer une écoute active
- - favoriser les discussions de groupe (lors des pauses..)
- - donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.
- - éviter leur accumulation (!!! Conflits larvés) (violence).
- - solutions pratiques : la boite à suggestions (simple MEP, accessible à tous pour des remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

.

- **3°/ Définir clairement les règles à l’avance**

- **Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l’objectif doit être**
- **« SMART »**
- **S**pécifiques ;
- **M**esurables ;
- **A**ccessibles ;
- **R**éalisables (négociables) ;
- **T**emporels ;

- En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.
-
-

Evaluation GC : 10 min oral

- Décrivez une situation de conflit personnelle, ou à laquelle vous avez assisté (concision- éléments décisifs…°
- Quel est le type de conflit ?
- Quelles en sont les causes ou sources?
- Quelles stratégies ont été utilisées?
- Quel en a été le résultat
- Était ce la bonne solution? Oui/non
- Qu’auriez vous pu améliorer éventuellement si vous aviez été au centre de cette situation? Quelles techniques de dépassement?

Merci