PRO en

Marjorie Danna
Cécile Neuville

Gestion des conflits

58 outils

10 plans d'action

9 ressources numériques



Vuibert

PRO en

Marjorie Danna
Cécile Neuville

Gestion des conflits

58 outils

10 plans d'action

9 ressources numériques

Vuibert

Sommaire

Ressources numériques
Présentation de l'ouvrage
Avant-propos

Objectif 1 Percevoir les enjeux et les mécanismes du conflit

Outil 1 La typologie des conflits
Outil 2 Les sources du conflit
Outil 3 Les niveaux d'escalade du conflit
Outil 4 Les amplificateurs du conflit
Outil 5 Les impacts négatifs du conflit
Outil 6 Les impacts positifs du conflit

PLAN D'ACTION
Changer sa perception du conflit

Objectif 2 Mieux se connaître face au conflit

Outil 7 Le test des forces de caractère
Outil 8 La communication vectorielle
Outil 9 Le quadrant d'Ofman®
Outil 10 Le DISC
Outil 11 Les drivers

PLAN D'ACTION
Apprendre à se connaître et à connaître les autres

Objectif 3 Comprendre les relations interpersonnelles

Outil 12 L'écharpe relationnelle
Outil 13 La méthode E.S.P.E.R.E®
Outil 14 Les 6 filtres de la communication
Outil 15 Les 5 langages d'appréciation
Outil 16 Les jeux psychologiques
Outil 17 La méthode gagnant-gagnant

PLAN D'ACTION

Prendre conscience de ce qui se joue dans une relation

Objectif 4 Favoriser un dialogue authentique grâce à la CNV

Outil 18 La force de l'intention
Outil 19 L'OSBD
Outil 20 L'observation objective
Outil 21 Les sentiments et les besoins
Outil 22 La demande assertive
Outil 23 Le langage chacal/girafe

PLAN D'ACTION

Pratiquer la Communication NonViolente au travail

Objectif 5 Résoudre un problème relationnel

Outil 24 La résolution de problèmes
Outil 25 Le QQCOQP
Outil 26 Le diagramme des relations
Outil 27 Le brainstorming
Outil 28 La matrice de décision
Outil 29 Le plan d'action

PLAN D'ACTION

Élaborer une stratégie de résolution de problèmes

Objectif 6 Transformer le conflit en opportunité avec la PNL

Outil 30 Les présupposés de la PNL
Outil 31 Les positions de perception
Outil 32 Les croyances
Outil 33 La synchronisation
Outil 34 L'ancrage d'un état interne positif
Outil 35 La stratégie de Disney

PLAN D'ACTION

Utiliser la PNL pour rebondir après un conflit

Objectif 7 S'affirmer sans provoquer de tensions

Outil 36 La fenêtre d'acceptation
Outil 37 Les 5 accords toltèques
Outil 38 Le feedback continu
Outil 39 La dream team
Outil 40 Le stop'drama
Outil 41 La sagesse de Marc Aurèle

PLAN D'ACTION

Exprimer son authenticité avec assertivité

Objectif 8 Vivre des relations positives au travail

Outil 42 Le focus positif
Outil 43 La reconnaissance
Outil 44 La bienveillance
Outil 45 L'altruisme
Outil 46 Le pardon
Outil 47 La gratitude

PLAN D'ACTION

S'épanouir dans ses relations professionnelles

Objectif 9 Adopter une posture de manager positif

Outil 48 La médiation
Outil 49 L'agilité
Outil 50 La facilitation
Outil 51 Le management de talents
Outil 52 La TPE attitude

PLAN D'ACTION

Prévenir et limiter les conflits

Objectif 10 Créer un climat d'entente

Outil 53 La vision collective
Outil 54 Les valeurs communes

Outil 55 Le plaisir professionnel
Outil 56 Les rituels positifs
Outil 57 L'espace bien-être
Outil 58 Le responsable bonheur

PLAN D'ACTION
Développer une cohésion d'équipe

Glossaire
Bibliographie et sitographie
Index

Ressources numériques

Retrouvez 9 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. Le test des forces de caractère ▸ **OUTIL 7**, p. 28
2. Le quadrant d'Ofman® ▸ **OUTIL 9**, p. 32
3. La méthode E.S.P.E.R.E ▸ **OUTIL 13**, p. 46
4. La CNV au travail ▸ **PLAN D'ACTION OBJECTIF 4**, p. 74
5. Le protocole de la stratégie de Disney ▸ **OUTIL 35**, p. 108
6. Le stop'drama ▸ **OUTIL 40**, p. 124
7. La convention d'entrée en médiation ▸ **OUTIL 48**, p. 152
8. Les 19 valeurs fondamentales en entreprise ▸ **OUTIL 54**, p. 170
9. Le happiness officer ▸ **OUTIL 58**, p. 178

Repérez les ressources numériques dans votre livre :

lienmini.fr/proen00

Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



COLLECTION

PRO en

Vous êtes salarié ou indépendant…
Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active…
Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle…

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer efficacement, dans un temps raisonnable, vos compétences professionnelles actuelles ou préparer votre avenir.

PRO EN… vous permet de poursuivre ce but, grâce à :

– une structure simple ;
– des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;
– des plans d'action immédiatement mobilisables ;
– des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires…

Rédigés par des équipes d'experts terrain et d'enseignants formateurs passionnés par leur métier, les ouvrages PRO EN… sont pratiques, concrets, opérationnels et accessibles.

Vous trouverez dans cet ouvrage 10 Objectifs comportant chacun :

– une brève Introduction du chapitre, les points saillants et l'annonce des outils qui vont être abordés.
– 5 à 6 OUTILS : fonctionnement, contextes d'utilisation, visuel explicatif (schéma, matrice, tableau…), exemple d'application concret (issu du domaine professionnel traité, dans des

contextes très variés : industrie, services, conseil…), **points de vigilance** ;

– **un PLAN D'ACTION orienté « objectif »** avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance** ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

Pourquoi ce livre ?

En préambule…

En tant que coachs et formatrices, nous avons observé combien les relations conflictuelles, et parfois la peur du conflit elle-même, pouvaient entraver tout une équipe, tant dans son efficacité de travail que dans son expansion individuelle et collective. Nos parcours de formation, basés sur des approches humanistes, les neurosciences et la psychologie positive, nous ont amenées à proposer un **accompagnement positionné sur une vision positive du conflit**.

Vivre le conflit comme une réelle opportunité de communiquer et comme une source de meilleure connaissance de soi et des autres a permis à nos clients de sortir de leur vision négative du conflit et d'ouvrir le champ des possibles pour co-créer des solutions créatives et innovantes, porteuses de sens et de qualité relationnelle.

C'est ce même défi que nous vous proposons dans cet ouvrage : changer votre regard sur le conflit, apprendre à l'analyser et à mobiliser les forces en jeu pour en saisir les opportunités. Nous avons choisi de vous faire partager des **outils et des plans d'action concrets qui permettent d'adopter une posture constructive**, de **développer des stratégies de prévention des conflits** et d'**élaborer des méthodes de communication gagnant-gagnant**. Nous vous invitons à vous approprier ces outils que nous avons éprouvés avec succès et à les adapter en fonction de vos besoins, de votre contexte et de votre personnalité.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse à toutes personnes qui souhaitent comprendre les mécanismes de la gestion des conflits et contribuer à un climat relationnel respectueux. Il s'adresse aussi bien aux **dirigeants**, **managers**, **collaborateurs**, **responsables RH/HSCT/service clients** qu'aux **coaches**, **consultants**,

professionnels de l'accompagnement et à tout lecteur qui s'interroge sur le sujet.
Nous espérons que ces outils seront éclairants et vous donneront les clés pour les appliquer avec succès dans différents environnements professionnels, dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques.

Qu'est-ce que la gestion des conflits ?

Gérer des conflits se résume souvent à la recherche d'une solution au problème ayant produit le conflit. Dans la réalité, la gestion des conflits a un périmètre plus vaste : elle consiste à **déployer des stratégies et des moyens qui aident les deux parties à communiquer de façon constructive**, dans le but de trouver à la fin une solution au problème.

Que propose cet ouvrage ?

10 objectifs, **58 outils** et **10 plans d'action**, nécessaires pour **faire du conflit un levier d'amélioration de la qualité relationnelle au travail**. Ces outils peuvent être utilisés dans l'ordre qui vous paraît pertinent.
L'objectif 1 traite des enjeux et des mécanismes des conflits : une meilleure compréhension du conflit permet de mieux le prévenir et de l'appréhender avec plus de confiance et d'optimisme.
L'objectif 2 propose des outils de développement personnel qui aident à acquérir une meilleure connaissance de soi, à s'ouvrir aux autres et à adopter une posture relationnelle plus constructive lorsqu'un conflit se produit.
L'objectif 3 ambitionne de comprendre le fonctionnement de la relation et de découvrir comment en prendre soin pour bâtir les fondations solides d'une entente saine.
L'objectif 4 aborde la Communication NonViolente (CNV), une approche efficace dans la gestion des conflits. Au-delà de réguler les conflits, en cerner les contours et découvrir son processus

facilite une relation à soi et aux autres plus authentique et constructive.

L'objectif 5 partage des clés concrètes pour construire une méthodologie adaptée à chaque situation de conflit avec les étapes indispensables à suivre dans le cadre une démarche efficace de résolution de problème.

L'objectif 6 présente des outils de la programmation neurolinguistique (PNL) qui s'intéresse aux moyens de surmonter les problèmes relationnels en portant un regard constructif sur le conflit : vous allez pouvoir changer vos croyances et vos comportements pour améliorer votre communication.

L'objectif 7 donne des pistes pour développer votre assertivité et booster votre leadership afin de vous faire entendre sans agressivité, d'exprimer votre désaccord ou vos nouvelles idées avec sincérité et détermination tout en respectant les autres.

L'objectif 8 s'intéresse à la pratique de la reconnaissance, de la bienveillance, de l'altruisme, du pardon et de la gratitude. Ces compétences permettent de cultiver votre positive attitude et contribuent à réduire les sources de tensions et de conflit.

L'objectif 9 propose un focus particulier sur la posture de manager positif. Les outils tels que la facilitation, l'agilité ou la médiation, vous accompagnent pour mettre en place les conditions favorables à de bonnes relations au sein de l'équipe.

L'objectif 10 vous offre les moyens de créer une culture d'entreprise inspirante et d'insuffler une dynamique positive qui favorise la qualité de vie au travail (QVT).

Nous avons souhaité vous faire partager des approches et des outils concrets au plus près des pratiques actuelles. En espérant que cet ouvrage vous donne l'élan de vivre le conflit comme un réel moteur vers la communication et qui vous donne l'envie d'expérimenter des modes relationnels qui mettent l'humain au cœur des organisations.

OBJECTIF 1

Percevoir les enjeux et les mécanismes du conflit

L'entreprise est un lieu qui regroupe une multitude d'individus, de façons de penser et de manières d'agir, souvent sources de conflits. Ces divergences affectant les relations et la bonne marche du travail, il est capital que les dirigeants, RH, managers, responsables et les collaborateurs puissent en comprendre les enjeux et les mécanismes afin de prévenir, réguler, limiter et résoudre ces conflits.

Selon Le Petit Larousse, le conflit est, au pire, « une lutte armée, un combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit », et renvoie à des synonymes parmi lesquels : « bataille – guerre – hostilités – lutte », voire : « violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts ». La plupart du temps, nous ne retenons de cette définition du conflit que ce qui nuit à la relation, engendre une ambiance de travail dégradée et réduit la productivité des équipes. Cependant, il est possible de regarder autrement le conflit et de s'en servir comme d'un levier pour faire régner la bonne entente.

Cet objectif vise donc à démonter les mécanismes d'un conflit pour le transformer en réelle opportunité de communication à l'origine de profonds changements relationnels permettant de travailler ensemble et en bonne intelligence.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- Considérer le conflit comme une source potentielle de communication.
- Comprendre pour quelles raisons les protagonistes entrent en conflit.

- Détecter les enjeux cachés d'un conflit.
- Repérer les facteurs menant à l'escalade des conflits.
- Prendre du recul face au conflit.

OUTILS CLÉS

OUTIL 1 P. 10

La typologie des conflits

Identifier les principaux types de conflits.

OUTIL 2 P. 12

Les sources du conflit

Comprendre ce qui pousse au conflit.

OUTIL 3 P. 14

Les niveaux d'escalade du conflit

Évaluer le niveau d'un conflit.

OUTIL 4 P. 16

Les amplificateurs du conflit

Limiter les facteurs aggravants d'un conflit.

OUTIL 5 P. 18

Les impacts négatifs du conflit

Anticiper les conséquences néfastes et les coûts d'un conflit.

OUTIL 6 P. 20

Les impacts positifs du conflit

Porter un regard positif sur un conflit.

PLAN D'ACTION

Changer sa perception du conflit

Un salarié passe près de deux heures par semaine à gérer des conflits au travail. Si ce temps a un coût pour l'entreprise et des impacts sur les individus et leur efficacité, les conflits peuvent cependant être bénéfiques s'ils sont bien gérés. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Analyser les mécanismes d'une situation conflictuelle.**
2. **Identifier les aspects positifs du conflit.**

OUTIL 1 La typologie des conflits

Présentation

Gérer un conflit et le vivre le mieux possible nécessite de reconnaître les différents types de conflits susceptibles d'affecter les relations humaines :

- **Le conflit d'intérêts** : chaque partie s'intéresse prioritairement à son propre bénéfice et veut faire passer l'obtention d'un résultat pour soi avant la qualité de la relation. « Mes intérêts sont plus importants que les tiens. »
- **Le conflit de valeurs** : confrontation d'une vision du monde, de positions, valeurs, pensées, ou modes de vie différents qu'on essaie d'imposer à l'autre. « Mes croyances sont plus justes que les tiennes. »
- **Le conflit de pouvoir** : chacun cherche à augmenter sa situation et à se défendre de la domination d'un autre. « Il doit forcément y avoir un gagnant et un perdant. »
- **Le conflit territorial** : la défense et la prise de territoire font partie du fonctionnement humain. En entreprise, il peut s'agir d'espaces géographiques, d'espaces de vie, de marché… « Touche pas à mon poste. »
- **Le conflit identitaire** : l'être humain a besoin de reconnaissance et d'appartenance qui se développent notamment par son identité. « Je dois montrer qui je suis, que j'existe, que j'ai une place. »
- **Le conflit de génération** : il s'agit de la confrontation entre l'expérience de plusieurs années des collaborateurs les plus anciens et les jeunes diplômés/arrivants qui souhaitent mettre en place de nouvelles idées et pratiques. « J'ai de l'expérience » versus « J'ai de nouvelles pratiques ».

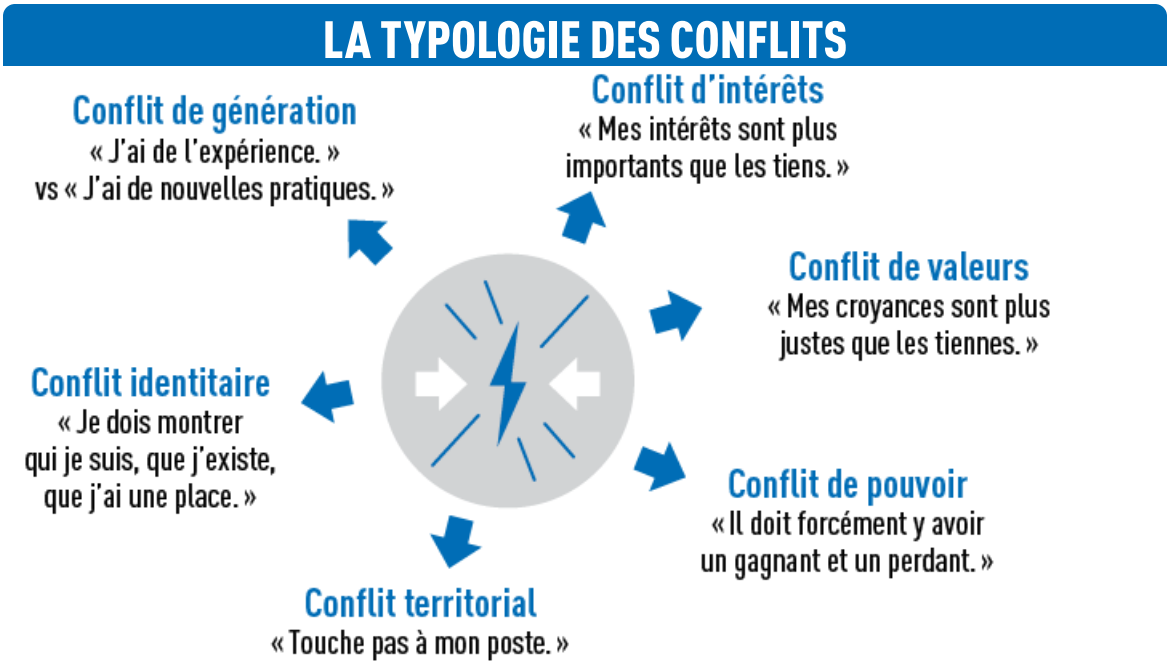
Intérêt de la typologie des conflits

- Avoir conscience de l'enjeu d'un conflit.
- Comprendre ce que les deux parties « défendent ».
- Prendre du recul face à une situation conflictuelle.

Pour l'utiliser

La typologie des conflits aide à comprendre une situation de tension. Il s'agit donc, au cours de l'incident ou après, de prendre le temps :

- D'identifier le type de conflit dans lequel les protagonistes se trouvent.
- De lister les points que chacune des parties « défend ».
- De partager ces points avec les personnes concernées.



Exemple d'application

Marc et Jasmine gèrent ensemble un dossier qui pose problème : tous deux ont un point de vue différent sur la proposition à faire au client. Marc reste campé sur sa préconisation : le produit X est le plus adapté. Jasmine pense que le produit Y sera plus modulable dans le cadre du

développement du client. Les réunions piétinent et tournent au conflit. Ève, la responsable du projet, les convie à un entretien. Dans un premier temps, elle recherche la meilleure solution pour le client, mais à chaque fois que l'un prend la parole, l'autre surenchérit d'arguments contraires. Ève décide alors de s'intéresser à ce que chacun « défend » réellement de son côté. Ce dossier est en réalité l'enjeu d'un **conflit de valeurs** du côté de Marc, qui, connaissant bien le client, pense que son opinion a plus de valeur, et d'un **conflit d'identité** du côté de Jasmine, qui, nouvellement arrivée dans le service, a besoin de montrer qu'elle existe et qu'elle mérite sa place. À partir de ce constat, Ève a pu :

– Nommer les compétences que Jasmine déploie sur ce dossier.

– Conforter Marc dans sa connaissance du client.

Une fois, ce jeu de conflits démasqué et les deux collaborateurs valorisés dans leurs aptitudes et leurs besoins, chacun a pu prendre du recul et collaborer pour construire une offre adaptée au client : le produit X dans un premier temps, avec une option modulable vers le produit Y en cours de développement si besoin.

POINTS DE VIGILANCE

- **Éviter de rester centré uniquement sur le problème**.
- **Sortir du piège de chercher à convaincre l'autre** d'adopter des valeurs différentes des siennes.

OUTIL 2 Les sources du conflit

Présentation

Trois grandes sources peuvent venir impacter les relations :

- **Le fonctionnement de l'entreprise** : environnement de compétition permanente, planification insuffisante, ressources manquantes, mauvaise répartition des fonctions et des responsabilités…
- **Le fonctionnement interpersonnel** : les difficultés relationnelles (les personnes n'ont pas la même définition de leur relation ou des sentiments naissent entre les individus, rivalité, dissensions, antipathie…), une communication défaillante (malentendus, perception erronée, interprétation des faits, idées fausses…), les conflits de besoins (les membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables).
- **Le fonctionnement intrapersonnel** : la personnalité des individus (états psychologiques provoquant des comportements inappropriés, de la violence, de l'angoisse, de l'agressivité…) et les difficultés intrapersonnelles et cognitives. Dans ce cas, les conflits n'existent que dans l'esprit d'un individu, engendrant un conflit interne chez la personne en question et des conflits avec les autres. De la même manière, l'humeur ou l'état d'esprit dans lesquels une personne se trouve à un moment donné peut être une source de conflit intrapersonnel qui resurgit sur la collectivité.

Intérêt des sources du conflit

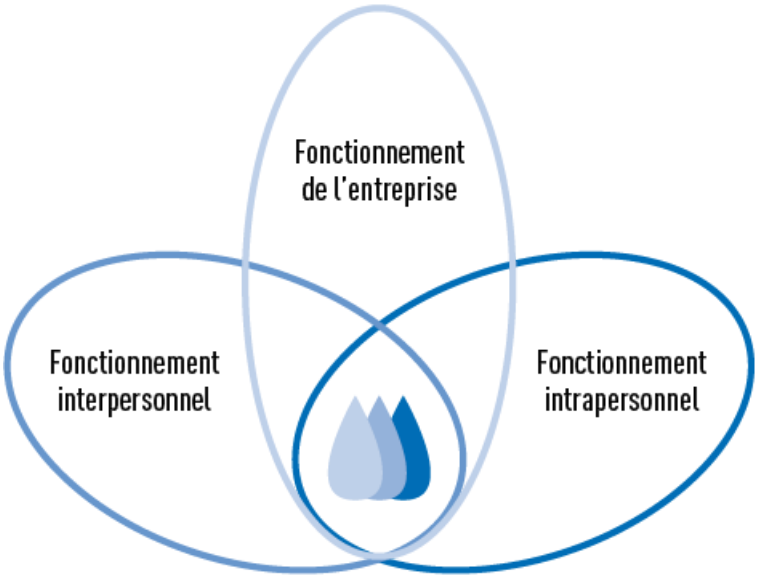
Reconnaître les sources du conflit permet :

- De le considérer de manière saine et constructive.
- D'éviter qu'il prenne de l'ampleur (▸ OUTIL 3).

Pour l'utiliser

- Face à un conflit, utiliser le rituel des 3S :
  – « **Stop** » : faire une pause, s'isoler physiquement ou mentalement.
  – « **Source** » : identifier la source. Faire les points suivants : où en suis-je vis-à-vis de mon environnement ? où en suis-je avec les autres ? où en suis-je avec moi-même ?
  – « **Stratégie** » : que puis-je faire pour calmer la source ?
- **Le truc en plus** : s'assurer que les 4 besoins psychologiques fondamentaux de reconnaissance, de contrôle, d'estime de soi et de cohérence ne sont pas bafoués. Dans le cas contraire, un conflit est inévitable.

LES SOURCES DU CONFLIT



LE RITUEL DES 3S

- STOP -
Faire une pause, s'isoler physiquement ou mentalement

- SOURCE -
Identifier la source :
Moi et mon environnement
Moi et les autres
Moi avec moi.

- STRATÉGIE -
Que puis-je faire pour calmer la source ?

Exemple d'application

Ce jour-là, Virginie se réveille en retard. Attendue pour une réunion importante, elle prend la route pour se rendre sur son lieu de travail en espérant être à l'heure. Malheureusement, un automobiliste lui fait une queue de poisson, ce qui ne manque pas de lui causer une grande frayeur et de la colère envers cette incivilité qui aurait pu créer un accident. Elle arrive au bureau dans un état émotionnel

contrarié et démarre aussitôt sa réunion de secteur. À chaque proposition de ses collègues, Virginie s'emballe, écarte toute demande de changement à apporter au dossier en cours, elle bougonne, ce qui suscite un début de conflit avec son interlocuteur. Un collègue lui demande alors avec bienveillance pourquoi elle s'énerve autant. Virginie repense aussitôt au rituel des 3S appris lors d'une formation sur la gestion des conflits au travail.

- Elle se pose quelques instants et prend une profonde respiration (Stop).
- Comprenant que son humeur commence à affecter la tenue de la réunion, elle raconte à son équipe l'incident routier dont elle a été victime (Source : fonctionnement intrapersonnel / moi avec moi).
- Elle décide de s'accorder quelques minutes pour se rafraîchir et se remettre de ses émotions (Stratégie).

À son retour, Virginie est apaisée, ses collègues sont prêts à reprendre les échanges et la réunion redémarre positivement.



POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre le temps nécessaire pour clarifier la source du conflit.**
- **Tenir compte de la source du conflit avec bienveillance (▸ OUTIL 44).**

OUTIL 3 Les niveaux d'escalade du conflit

Présentation

Dans un échange professionnel, il est normal de se retrouver face à un désaccord, un malentendu ou un quiproquo. La discussion peut alors se transformer en conflit lorsque les protagonistes résistent à toute tentative de résolution. Quels que soient les enjeux, le conflit repose alors ensuite sur un processus dynamique comportant 7 niveaux :

- **La perception d'un désaccord** : constater des différences d'opinions, de points de vue ou d'avis menant à des débats ou polémiques et provoquant frustrations ou tensions.
- **L'entêtement** : rester sur ses positions, chercher à avoir le dernier mot et entraîner l'immobilisme et l'agacement mutuel.
- **La recherche d'alliés** : chercher des appuis, des témoins, créer des alliances et favoriser la contagion du conflit et la formation de clans.
- **Le combat** : oublier l'objet du conflit et partir uniquement en quête de la victoire.
- **L'équilibre des dommages** : faire souffrir l'autre au moins autant que l'on souffre, lui rendre la situation au moins aussi compliquée.
- **La loi du plus fort** : gagner à tout prix, menacer, riposter, dénigrer, voire éliminer l'autre.
- **La violence** : perdre totalement le contrôle, ne plus respecter aucune règle ou limite, mettre l'autre en danger, voire se mettre soi-même en danger ou les personnes autour.

Intérêt des niveaux d'escalade du conflit

- Comprendre le mécanisme de l'escalade d'un conflit indépendamment des personnes impliquées et des sources de

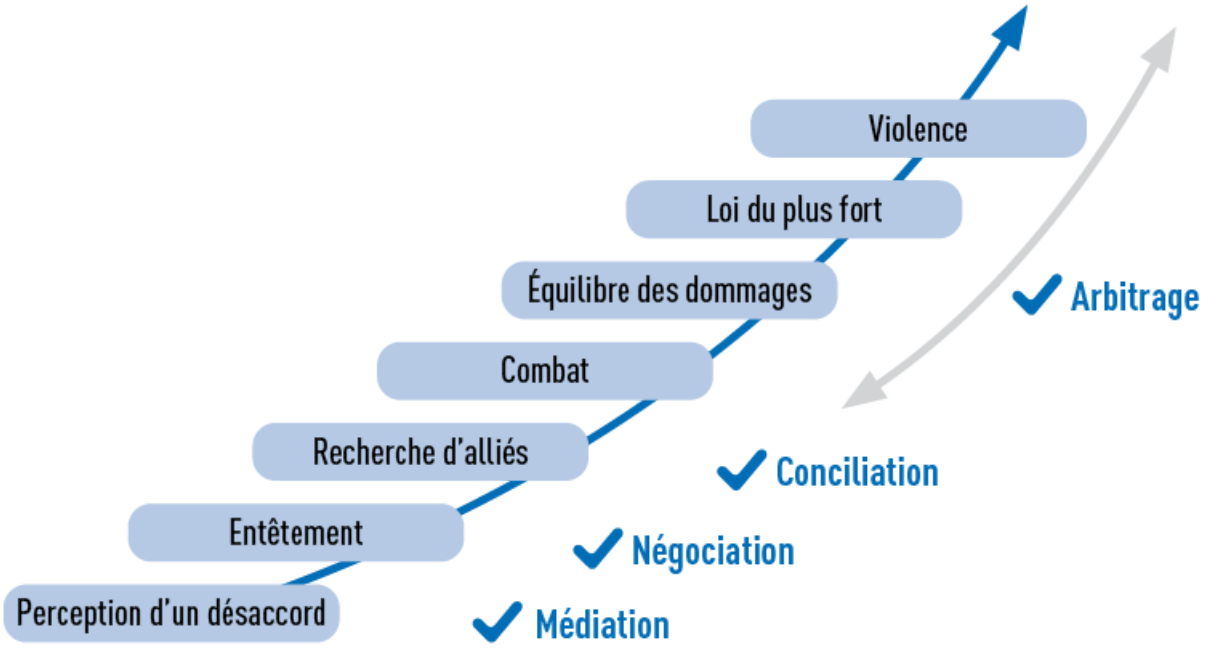
ce conflit (▸ **OUTIL 2**).

- Éviter de se laisser entraîner dans cette escalade ou d'y contribuer.
- Avoir conscience de l'état actuel d'un conflit pour intervenir de façon adaptée.

Pour l'utiliser

- Identifier le niveau du conflit en cours.
- Au niveau de la perception d'un désaccord, avoir recours à une médiation (▸ **OUTIL 48**).
- Au niveau de l'entêtement, avoir recours à une négociation (▸ **OUTIL 48**).
- Au niveau de la recherche d'alliés, avoir recours à une conciliation (▸ **OUTIL 48**).
- Aux niveaux supérieurs, avoir recours à un arbitrage (▸ **OUTIL 48**).

LES NIVEAUX D'ESCALADE DU CONFLIT



Exemple d'application

Lors d'un conseil de classe, deux enseignants sont en désaccord sur la décision de remettre des encouragements à un élève. Le ton commence à monter (**perception d'un désaccord**). Sylvie, l'assistante de direction du lycée qui préside ce conseil de classe, invite les deux parties à argumenter leurs avis. Rapidement, tous deux campent sur leurs positions respectives, sans tenir compte de l'avis de l'autre (**entêtement**).

Ayant suivi dernièrement une formation sur la gestion des conflits, Sylvie comprend que le conflit est en phase d'escalade. Quand elle comprend qu'un enseignant recherche le soutien des autres, tandis que l'autre invite les délégués de classe à confirmer ses arguments (**recherche d'alliés**), Sylvie décide d'intervenir en médiatrice (▸ **OUTIL 48**) pour mettre fin à ce conflit, avant qu'il ne prenne la forme d'un combat.

Impartiale, elle fait preuve d'empathie, mais aussi de fermeté bienveillante et parvient ainsi à apaiser la tension, et à mettre tout le monde d'accord : le conseil opte pour les encouragements, accompagnés d'un commentaire invitant l'élève à rester vigilant s'il souhaite les maintenir le prochain semestre.

Le conseil de classe reprend son cours dans une ambiance agréable.



POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre le temps d'identifier le niveau du conflit** pour proposer la solution la plus adaptée.
- **Intervenir le plus tôt possible**, avant que le conflit ne passe au niveau supérieur.

OUTIL 4 Les amplificateurs du conflit

Présentation

Un conflit se joue au moins à deux personnes et chacun en porte la responsabilité, non seulement pour ce qui relève de sa mise en œuvre, mais aussi de son amplification ou de son apaisement. L'humeur du moment des personnes impliquées et l'état actuel de leur relation sont également susceptibles d'attiser un conflit émergeant. Cependant, quelle que soit la nature ou l'origine d'un conflit, de nombreux autres facteurs peuvent jouer le rôle d'**amplificateurs** :

- **Les facteurs intrapersonnels** : état d'esprit fragile, instable ou négatif, fatigue, stress, colère, peur ou paranoïa.
- **Les facteurs interpersonnels** : jalousie, vengeance, harcèlement, victimisation, domination, humiliation ou manipulation.
- **Les facteurs verbaux** : vocabulaire familier, vulgaire, ironique, sarcastique ou provocateur.
- **Les facteurs non verbaux** : ton, mimiques, gestes, postures et regards agressifs, sournois ou arrogants.
- **Les facteurs sociaux** : curiosité mal placée des spectateurs, solidarité non objective des témoins, formation de clans, contagion émotionnelle négative ou coalition contre un bouc émissaire.
- **Les facteurs organisationnels** : pression de délai, surcharge de travail ou changement de direction, de manager, ou d'organisation.

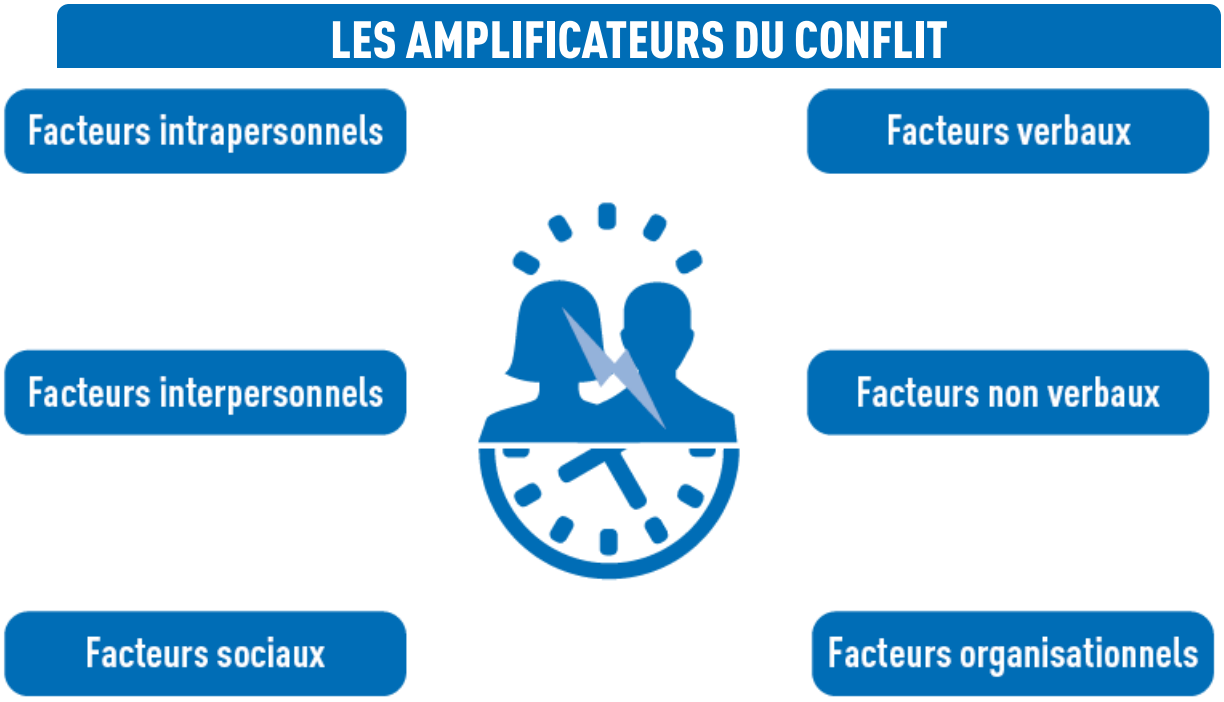
Comme lors d'un incendie, il ne suffit pas d'éteindre les flammes, mais également de couper court aux sources du conflit (▸ **OUTIL 2**), ainsi qu'aux amplificateurs qui peuvent raviver ces flammes à tout moment.

Intérêt des amplificateurs du conflit

- Identifier et écarter toute source d'amplification d'un conflit.
- Éviter ou limiter les risques d'escalade du conflit (▸ OUTIL 3).

Pour l'utiliser

- Évaluer l'état émotionnel initial de chacune des personnes impliquées dans un conflit.
- Prendre du recul et/ou du temps pour se calmer et rester maître de ses émotions.
- Inviter l'autre (les autres) à prendre ce recul pour être calme et le plus objectif possible.
- Isoler les protagonistes de toute personne extérieure au conflit.
- Tenir compte des facteurs organisationnels dans la gestion du conflit.
- Recentrer sans arrêt la discussion sur le désaccord initial et la recherche de solutions.



Exemple d'application

Maître d'hôtel dans un grand restaurant, Antoine est soumis à une forte pression à certaines heures de son service. Ce soir, Antoine est particulièrement fatigué : ce jeune papa n'a pas beaucoup dormi la nuit dernière. Aussi, à la moindre imperfection de ses serveurs, Antoine réagit avec agressivité. Lorsque l'un d'entre eux le lui fait remarquer, il s'énerve encore plus et lui répond avec autorité, ce dernier ne lui ayant pourtant pas manqué de respect. Les autres membres de l'équipe lui renvoient un regard d'incompréhension et tapotent amicalement l'épaule de leur collègue pour lui témoigner leur soutien. Antoine décide de prendre l'air pour se calmer et analyser la situation avec un peu de recul. Comme tous les soirs, le rush met une pression à tout le monde, mais Antoine réalise qu'il devrait être moins pointilleux, dans la mesure où le service est assuré avec professionnalisme. Il repense au ton avec lequel il a répondu à son serveur et comprend que sa fatigue a pris le dessus. Le témoignage de soutien de l'équipe envers ce dernier est plutôt rassurant, signe d'un bel esprit collectif. Antoine n'a rien d'autre à faire que de s'excuser, individuellement et collectivement. Cette démarche conforte tout le monde dans l'envie de boucler le service dans les meilleures conditions possibles.

POINTS DE VIGILANCE

- **Tenir compte de l'impact de l'état émotionnel** des personnes impliquées dans un conflit.
- **Être attentif à la communication non verbale**.
- **Bien prendre en compte le contexte relationnel, social et organisationnel.**

OUTIL 5 Les impacts négatifs du conflit

Présentation

S'il est essentiel d'identifier les sources de **conflits en entreprise**, il l'est tout autant de reconnaître leurs **conséquences négatives** et leurs **coûts**. Des dommages peuvent en effet se constater à différents niveaux :

- **Sur les individus** : mal-être, stress, colère, déception, dépression, surmenage, épuisement, burn out, démotivation, désengagement, perte de plaisir, de sens…
- **Sur les relations** : refus de coopération, d'entraide, de cohésion d'équipe, exclusions, mises à l'écart, rejets, humiliations, menaces, intimidations physiques ou morales, ruptures de communication, risques de harcèlement moral…
- **Sur l'efficacité** : baisse de la productivité, de la performance individuelle et collective, perte de temps dans des discussions redondantes et inefficaces, échecs de projets, délais dépassés, objectifs non atteints, augmentation du taux d'absentéisme, des rotations…
- **Sur l'entreprise** : dégradation de l'ambiance générale, augmentation de la pénibilité au travail, image et réputation de l'entreprise endommagées, baisse de son attractivité, perte de talents, affaiblissement de la culture d'entreprise…
- **Sur les finances** : coût horaire du temps consacré aux conflits sur le temps de travail, coût des remplacements, licenciements, indemnités, litiges, recours en justice…

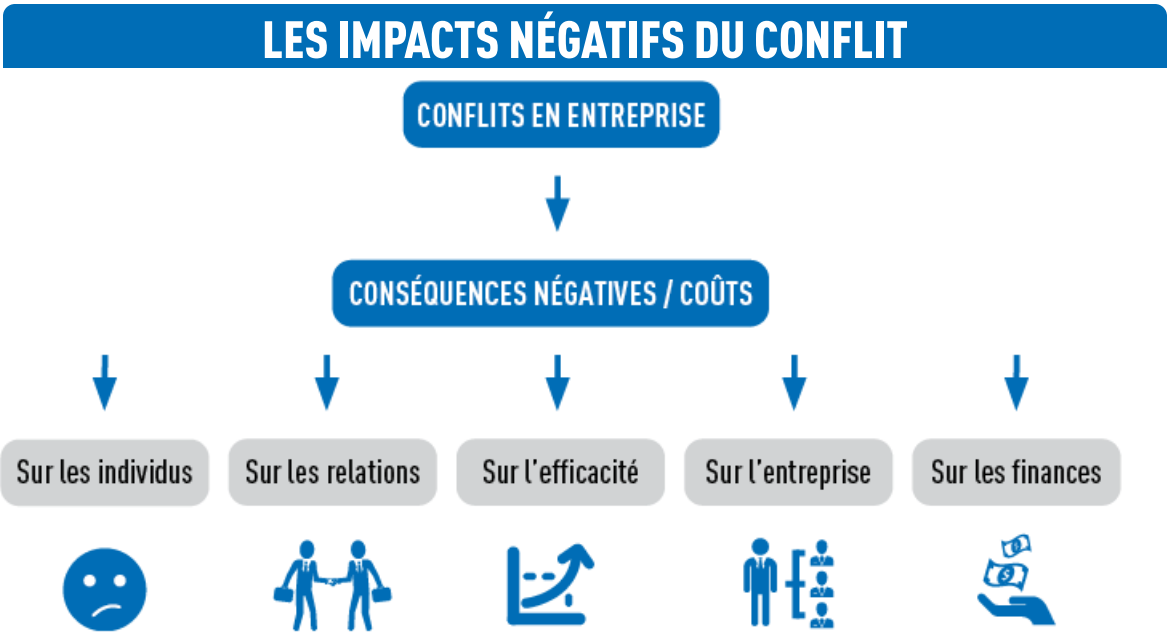
Intérêt des impacts négatifs du conflit

- Prendre conscience des risques multiples liés aux conflits en entreprise.
- Anticiper les potentiels impacts négatifs liés à toute prise de

position ou de décision.
- Éviter de se retrouver démuni face à un conflit et de le subir.
- Mettre en œuvre un plan d'action pour éviter, limiter ou maîtriser les conflits.

Pour l'utiliser

Avant un entretien professionnel, une réunion ou un groupe de travail :
- Prendre le temps de réfléchir à son objectif et au message à faire passer.
- Anticiper les conflits potentiels qui pourraient émerger lors de cet échange.
- Évaluer les conséquences néfastes et les coûts de ces éventuels conflits.
- Adapter son discours pour limiter les conflits avec des arguments anticipés.



Exemple d'application

Manager dans une société de vente de matériel informatique, Stéphanie prépare sa réunion d'équipe. Elle doit annoncer à

ses collaborateurs que les objectifs n'ont pas été atteints ce mois-ci, et leur proposer une nouvelle stratégie modifiant les rôles et les tâches de plusieurs d'entre eux. Pour anticiper au mieux cette réunion, Stéphanie s'octroie un temps de réflexion pour prévenir les conflits que ces propositions sont susceptibles d'engendrer pendant la réunion et leurs impacts :

- Sur les **individus** présents à la réunion et les autres collaborateurs, partenaires et clients.
- Sur les **relations** entre les différents services.
- Sur l'**efficacité** de l'organisation actuelle et de celle à venir.
- Sur l'**ambiance** au sein de l'entreprise et son impact sur sa réputation et son image.
- Sur les **coûts** d'éventuelles absences de coéquipiers mécontents qui se mettraient en arrêt maladie.

Suite à cette réflexion, Stéphanie réadapte sa stratégie afin de la rendre plus collaborative et décide d'impliquer davantage les collaborateurs dans la conception de cette nouvelle organisation : elle prend le risque de les confronter à des désaccords, envisageant tout de même les impacts positifs de ce type de conflit (▸ **OUTIL 6**) quand ils sont bien encadrés.

POINTS DE VIGILANCE

- **Anticiper les bénéfices possibles d'un conflit bien encadré** et ne pas se focaliser sur les risques d'impacts négatifs.
- **Estimer les risques des impacts négatifs à leur juste valeur**, sans les sous-estimer ni les surestimer.

OUTIL 6 Les impacts positifs du conflit

Présentation

Souvent perçu comme un problème ou un échec qui provoque baisse de performance et souffrance au travail, le conflit est pourtant un acte de communication comme les autres. Il est tout aussi normal d'être d'accord avec autrui que de ne pas l'être. Les difficultés relationnelles sont intrinsèques à la dynamique d'une relation et le conflit a des **vertus constructives et productives**. C'est un puissant levier relationnel qui amène à apprendre à mieux communiquer, à mieux comprendre les autres, à créer de nouvelles manières (souvent meilleures) de faire les choses, à construire un climat propice à la collaboration et à co-créer un style de management plus adapté aux besoins individuels et de l'entreprise.

Le but n'est pas donc pas de chercher à tout prix à résoudre ou supprimer tous les conflits, mais d'inviter chacun à porter un regard positif sur les situations conflictuelles et à développer sa capacité à les traiter avec **objectivité** (▸ OUTIL 20), **réceptivité**, **assertivité** (▸ OUTIL 22), **bienveillance** (▸ OUTIL 44), **équité** et **efficacité**.

Prendre conscience des **bénéfices individuels** et des **bénéfices collectifs** d'un conflit est l'une des premières solutions pour en limiter, voire en éviter les impacts négatifs potentiels (▸ OUTIL 5).

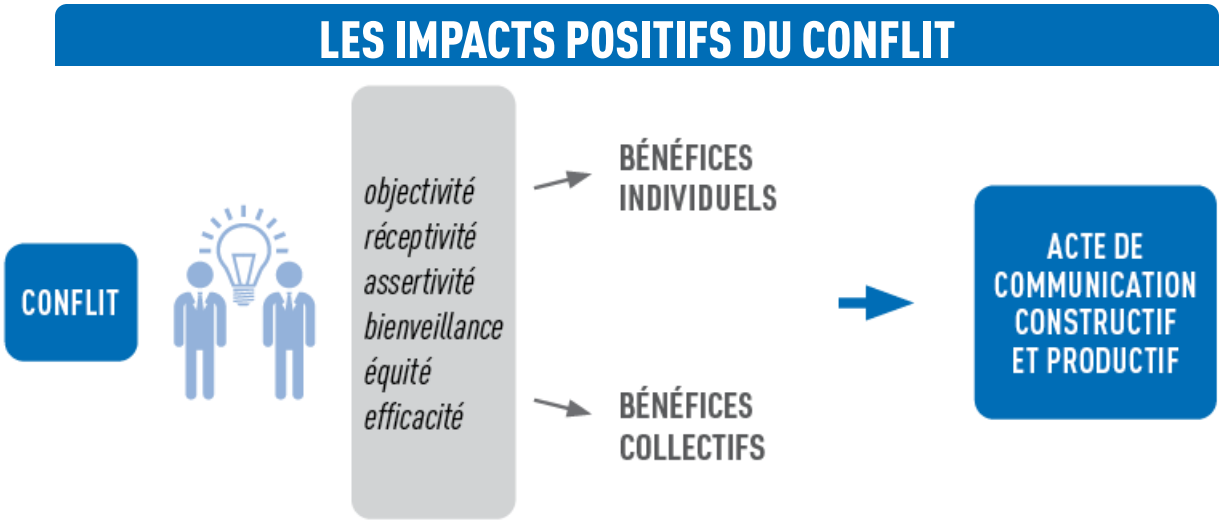
Intérêt des impacts positifs du conflit

- Changer d'attitude face aux situations conflictuelles.
- Faciliter et améliorer la communication interpersonnelle.
- Développer des compétences et savoir-être individuels essentiels : empathie (▸ OUTIL 17), responsabilisation, affirmation de soi, estime de soi, créativité…

- Favoriser l'émergence de nouvelles idées, perspectives et solutions.
- Cultiver un climat coopératif et une meilleure cohésion d'équipe.
- Renforcer les valeurs de la société et sa culture d'entreprise.

Pour l'utiliser

- Se concentrer sur une situation conflictuelle.
- Identifier les aspects négatifs réels qu'elle a générés, puis les aspects positifs qui en découlent pour soi, pour l'autre et pour le groupe, en complétant la phrase : « Ce qu'il y a de bien avec ce conflit, c'est que… ».
- Lister au moins 5 items positifs.



Exemple d'application

Karim est responsable de rayon. Il se dispute fréquemment avec Marie, sa cheffe de secteur, sur la manière dont la gestion du stock est effectuée. Ce différend est non seulement une source de tension entre les deux collaborateurs, mais il installe également une mauvaise ambiance dans l'équipe. Après une formation sur la gestion des conflits, Karim et Marie listent ensemble dans un premier temps les impacts négatifs de cette situation sur eux et sur l'équipe. Après cet état des

lieux, ils utilisent ensemble le « Ce qu'il y a de bien avec ce conflit, c'est que… ». Ils prennent conscience que ce différend les maintient en relation, qu'il leur fait pointer du doigt un dysfonctionnement relationnel, qu'ils ont tous les deux le même besoin d'efficacité sur cette gestion des stocks, qu'ils sont d'accord sur les enjeux et les objectifs et qu'il existe plusieurs stratégies possibles. Ce constat les incite à se renseigner sur les méthodes mises en place dans d'autres magasins et qu'ils pourraient appliquer au leur. Ce focus positif de leur conflit permet à Marie et Karim de **mieux communiquer**, de voir le problème avec **objectivité** et **efficacité** et de chercher des solutions nouvelles.
Grâce à cette expérience, l'équipe a pu vivre le conflit comme un **acte de communication constructif et productif**.

POINTS DE VIGILANCE

- **Se mettre automatiquement dans le bon état d'esprit** d'objectivité, de réceptivité, d'assertivité, de bienveillance, d'équité et d'efficacité.
- **Identifier les aspects positifs sans occulter les aspects négatifs**.
- **Accepter de se remettre en question**.

PLAN D'ACTION

CHANGER SA PERCEPTION DU CONFLIT

BÉNÉFICES

Identifier les potentielles sources de conflits et ses amplificateurs.

Anticiper et orienter au mieux l'évolution possible d'un conflit.

Limiter les impacts négatifs des situations conflictuelles.

Identifier et révéler les opportunités offertes par l'émergence d'un conflit.

1 ANALYSER LES MÉCANISMES D'UNE SITUATION CONFLICTUELLE

Pourquoi ?

Face à un conflit, un individu peut avoir différents comportements : ignorer le conflit ou faire semblant de l'ignorer (évitement), nier les faits (dénégation), tenter de séduire ou de faire culpabiliser (manipulation), subir la situation (soumission), devenir violent (confrontation), partir ou démissionner (fuite) ou avoir recours à une approche non violente (collaboration ou compromis). L'approche non violente est évidemment le comportement le plus favorable aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. C'est pourquoi, avant d'intervenir dans la gestion d'un conflit, une analyse à différents niveaux est essentielle.

- Pour adopter une posture non violente, neutre, bienveillante et la plus objective possible.
- Pour comprendre l'origine du conflit et les différents éléments contextuels qui ont contribué à la naissance de ce dernier.
- Pour identifier puis limiter l'effet des facteurs susceptibles d'aggraver la situation conflictuelle.
- Pour prendre du recul et éviter d'envenimer soi-même cette situation.

Avec quels interlocuteurs ?

Selon le niveau du conflit, plusieurs acteurs peuvent intervenir dans l'analyse d'une situation conflictuelle :

- Les personnes impliquées directement, afin de prendre du recul sur leur désaccord.
- Les collègues ou managers pour désamorcer le conflit avant qu'il ne s'amplifie.
- La direction, si l'intervention du manager n'est pas suffisante.
- Un consultant externe expert en gestion des conflits dans les situations les plus complexes.

Avec quels outils ?

Des outils pour comprendre la nature, l'origine et l'évolution d'un conflit :

- L'observation objective ▸ **OUTIL 20**.
- La typologie des conflits ▸ **OUTIL 1**.
- Les sources du conflit ▸ **OUTIL 2**.
- Les niveaux d'escalade du conflit ▸ **OUTIL 3**.
- Les amplificateurs du conflit ▸ **OUTIL 4**.

Avec quels moyens ?

Dès les premiers signes d'un conflit, le premier réflexe à avoir est celui de prendre du recul sur la situation pour l'observer de la façon la plus objective et calme possible. L'analyse peut alors commencer, en se posant plusieurs questions :

- Quels sont les acteurs impliqués dans le conflit initial ?
- Quels sont les autres acteurs indirectement concernés par ce conflit ?
- Quelles sont les sources principales évidentes de ce conflit ?
- Quelles sont les autres sources de ce conflit, peut-être moins visibles, moins conscientes ?
- Quelle est la nature réelle de ce conflit pour chacun des acteurs ?
- À quel niveau d'évolution en est le conflit ?

- Quels sont les différents amplificateurs du conflit déjà actifs ?
- Quels autres amplificateurs pourraient envenimer la situation ?

En prenant conscience de tous ces éléments, il devient plus facile d'intervenir en priorité selon la situation analysée :

- Soit directement auprès des acteurs impliqués.
- Soit sur les facteurs qui ont fait émerger le conflit directement à la source.
- Soit pour stopper ou réduire les amplificateurs du conflit avant que la situation ne s'aggrave.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne négligez aucun élément pouvant être à l'origine d'un conflit**. Même si le sujet de la discorde de départ semble évident, il est fréquent que ce ne soit qu'une étincelle qui embrase une braise prête à s'enflammer. Les sources du conflit (▸ **OUTIL 2**) sont souvent multiples et entremêlées, donc prenez bien le temps d'analyser tous les tenants et les aboutissants.
- **N'attendez pas que le conflit se résolve de lui-même**. Si le feu s'éteint à un moment donné, il pourra reprendre à la moindre à occasion, tant que sa source n'est pas identifiée et éteinte.

CONSEIL DE PRO

L'écran de cinéma

L'un des meilleurs moyens pour analyser une situation le plus objectivement possible est de l'observer d'un regard extérieur. Pour cela, isolez-vous dans un endroit calme, fermez les yeux et revisualisez la situation depuis quelques heures avant le début du conflit, jusqu'à maintenant, mais en la projetant sur un écran de cinéma imaginaire, comme si vous l'observiez en étant confortablement installé dans la salle. Si vous étiez au cœur du conflit, imaginez-vous vous observer vous-même sur cet écran. Prenez le temps de refaire défiler la scène, pour bien identifier ce qui est concrètement à l'origine de ce conflit. Vous pourrez ainsi plus facilement mettre de côté vos émotions. Puis prenez conscience, en revoyant cette scène, de tous les facteurs qui ont participé à l'émergence de cette situation conflictuelle et de tous les amplificateurs qui ont pu l'attiser, alors que vous n'en aviez peut-être même pas conscience.

2 IDENTIFIER LES ASPECTS POSITIFS DU CONFLIT

Pourquoi ?

Changer son regard sur le conflit au travail, c'est aussi changer son regard sur ses effets sur les collaborateurs, leur bien-être, leur efficacité et sur l'entreprise.

- Pour identifier et porter un regard bienveillant sur les impacts négatifs du conflit.
- Pour trouver les bénéfices secondaires du conflit, malgré les éventuels dommages ou coûts à court terme.
- Pour développer le réflexe d'anticiper tout autant les impacts positifs du conflit, à court, moyen et long terme, sur les individus et sur l'entreprise.

Avec quels interlocuteurs ?

Deux profils de personnes permettent d'identifier les aspects positifs d'un conflit :

- Les acteurs impliqués directement dans le conflit pour apprendre à porter un regard positif sur ce qu'ils vivent à l'instant présent.
- Des personnes extérieures au conflit, capables d'avoir un regard positif et bienveillant sur la situation, comme un manager positif ou un expert spécialisé en psychologie positive.

Avec quels outils ?

Des outils pour anticiper les conséquences négatives d'un conflit de façon constructive :

- Les impacts négatifs du conflit ▸ **OUTIL 5**.
- La bienveillance ▸ **OUTIL 44**.

Des outils pour porter un regard positif sur la situation et anticiper tout autant les conséquences positives d'un conflit :

- Le focus positif ▸ **OUTIL 42**.

■ Les impacts positifs du conflit ▸ **OUTIL 6**.

Avec quels moyens ?

S'il est important de s'intéresser aux causes d'un conflit, il l'est tout autant d'anticiper ses éventuels effets à court, moyen et long terme :

■ Identifier les risques potentiels de ce conflit pour chacun des acteurs directement impliqués, pour leurs collaborateurs et pour l'entreprise.

■ Anticiper pour gérer au mieux ces conséquences négatives et les limiter au maximum.

■ Se mettre en mode « focus positif », à la recherche de tous les aspects positifs de la situation.

■ Accepter avec bienveillance les conséquences négatives inévitables d'un conflit et en imaginer les bénéfices positifs.

■ Évaluer les potentiels bénéfices de ce conflit pour chacun, pour l'équipe et pour l'entreprise.

■ Anticiper pour optimiser et valoriser au mieux ces bénéfices aux yeux de tous.

Pour muscler sa capacité à identifier les aspects positifs du conflit, il est conseillé de se poser systématiquement les 4 questions suivantes :

■ Quels sont les bénéfices cachés de ce confit à court, moyen et long terme ?

■ Quelles leçons ai-je appris de cette expérience ?

■ En quoi est-ce que j'en ressors finalement plus fort ?

■ Quelles portes cet événement m'a-t-il finalement permis d'ouvrir ?

POINTS DE VIGILANCE

▸ **Soyez attentif à vos ressentis physiques et à vos émotions**. En effet, dans le cadre du travail, il est parfois difficile d'écouter nos émotions et encore plus de les exprimer. Or, pour pouvoir regarder le conflit de manière positif, il est essentiel d'avoir en premier lieu accueilli ses émotions et pris soin de ses besoins (▸ **OBJECTIF 4**).

▸ **Évitez de tomber dans le piège inverse** : regarder les bénéfices du conflit ne revient pas à ne pas traiter les causes du dysfonctionnement ni à en minimiser les effets et les conséquences.

CAS D'ENTREPRISE

Un conflit de génération

Lorsque Juliette rejoint l'équipe des secrétaires du centre médico-psychologique de sa ville, elle ne reçoit pas forcément l'accueil auquel elle s'attendait. Les secrétaires en poste depuis plus de vingt ans ont du mal à accepter une nouvelle venue qui vient remplacer une de leurs collègues, injustement licenciée selon elles. La moindre petite maladresse de débutante de Juliette est l'occasion pour les autres secrétaires de remettre en question le choix de ce recrutement. Chaque discussion est le berceau d'un conflit sous-jacent prêt à exploser. Jusqu'au jour où Juliette, plutôt optimiste de nature, prend les devants, après avoir évalué les potentiels risques et les potentiels bénéfices pour elle d'aller jusqu'au bout de ce conflit et d'oser exprimer son ressenti lors d'une réunion d'équipe. Effectivement, Juliette ressent le regard méprisant que certaines collègues portent sur elle, mais elle constate aussi avec plaisir que d'autres, plus empathiques, la comprennent et se sentent un peu coupables de l'avoir mise dans une telle situation. Sans compter la satisfaction de son responsable qui semble vraiment fier d'elle d'avoir osé révéler cette situation conflictuelle et ce, avec beaucoup de diplomatie et de bienveillance pour ses collègues malgré tout.
Juliette en ressort plus confiante, assumant davantage sa légitimité à ce poste et se sentant acceptée par quelques-unes dans l'équipe.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous parvenez à repérer un début de conflit dès ses premiers signes.

Vous êtes de plus en plus capable d'identifier les origines et les causes d'un conflit.

Vous parvenez à analyser une situation conflictuelle avec objectivité et bienveillance.

Vous prenez le temps d'envisager les impacts négatifs et positifs d'un conflit avant d'intervenir.

Vous n'avez plus peur du conflit et ressentez même une forme d'excitation à l'idée d'en découvrir les bénéfices.

OBJECTIF 2

Mieux se connaître face au conflit

Les conflits mettent en jeu des personnes avec leurs émotions, leurs perceptions du monde, leurs croyances… Apprendre à se connaître soi-même et à reconnaître l'autre en respectant sa différence sont le fondement d'une relation saine et constructive.

Les crises sont également des moments révélateurs, des espaces de découverte de soi et de l'autre qui sont autant d'opportunités d'évoluer, de faire des choix importants et de développer une meilleure conduite relationnelle.

Une foule d'outils de développement personnel contribuent à acquérir une meilleure connaissance de soi pour révéler ses motivations, à découvrir ses besoins et à appréhender les différents profils psychologiques ainsi que leurs manifestations.

Connaître son mode de fonctionnement et celui des autres permet en outre de définir ses zones d'excellence et de génie, c'est-à-dire les compétences, les talents et les ressources d'un individu au même titre que les élans, les envies et les appétences qui lui confèrent sa singularité.

Une personne qui se connaît mieux gagne en estime de soi et en confiance, elle s'ouvre aux autres, augmente sa capacité à déceler les qualités d'autrui et ne se méprend pas sur les propos de ses interlocuteurs. Ce cercle vertueux atténue les sources de conflit et positionne l'individu confronté à un différend dans une posture relationnelle constructive.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable :

- D'identifier vos moteurs.
- De mieux comprendre votre fonctionnement et celui des autres.

- D'adapter vos comportements en tenant compte de ceux des autres.

OUTILS CLÉS

OUTIL 7 P. 28

Le test des forces de caractère

Découvrir ses « valeurs en action ».

OUTIL 8 P. 30

La communication vectorielle

Se réaliser grâce à ses envies.

OUTIL 9 P. 32

Le quadrant d'Ofman®

Identifier ses qualités fondamentales.

OUTIL 10 P. 34

Le DISC

Analyser ses comportements.

OUTIL 11 P. 36

Les drivers

Comprendre ses freins pour mieux les contourner.

PLAN D'ACTION

Apprendre à se connaître et à connaître les autres

Cette démarche favorise les capacités d'anticipation, d'adaptation, de compréhension et d'empathie. De plus, elle

permet de reprendre la main sur certaines de nos actions et de nos choix et développe le leadership, c'est-à-dire la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Mieux comprendre son fonctionnement interne.**
2. **Optimiser ses réactions face au conflit.**

OUTIL 7 Le test des forces de caractère

Présentation

Créé par les psychologues Martin Seligman et Christopher Peterson en 2004, le test des forces de caractère est un outil de la psychologie positive qui recense 24 forces – également appelées « valeurs en action » (VEA) – incarnant les qualités humaines universelles qui aident à vivre une vie épanouie, à se sentir unique et engagé. Tout individu possède ces 24 forces à des niveaux différents et lui confèrent sa personnalité unique. Ces valeurs jouent un rôle essentiel dans la manière de gérer des problèmes et contribuent à améliorer les relations et le bien-être en procurant plaisir et satisfaction.

Le test des forces de caractère répertorie **24 forces**, elles-mêmes réparties en **6 vertus** :

- **La sagesse et la connaissance**. Il s'agit des forces cognitives qui impliquent l'acquisition et l'utilisation des connaissances : créativité, ingéniosité et originalité ; curiosité et intérêt accordé au monde ; discernement, pensée critique et ouverture d'esprit ; amour de l'apprentissage ; perspective et sagesse.
- **Le courage**, force émotionnelle qui implique l'exercice de la volonté d'atteindre un objectif contré. Elle se reconnaît dans : le courage et la vaillance ; l'assiduité, l'application et la persévérance ; l'honnêteté, l'intégrité et la sincérité ; la joie de vivre, l'enthousiasme, la vigueur et l'énergie.
- **L'humanité**, c'est-à-dire la force interpersonnelle qui implique de s'occuper des autres et de se lier d'amitié et qui génère : la capacité d'aimer et d'être aimé ; la gentillesse et la générosité ; l'intelligence sociale.
- **La justice** incarne la force civique qui sous-tend une vie communautaire saine, soit : la citoyenneté, le travail d'équipe et la fidélité ; l'impartialité, l'équité et la justice ; le leadership.

- **La tempérance**, qui protège contre les excès, comme le pardon ; la modestie et l'humilité ; la précaution, la prudence et la discrétion ; la maîtrise de soi et l'autorégulation.
- **La transcendance** contribue à forger des connexions et à donner du sens : reconnaissance de la beauté ; gratitude ; espoir, optimisme et anticipation du futur ; humour et enjouement ; spiritualité, religiosité, but dans la vie et foi.

Intérêt du test des forces de caractère

- Favoriser l'épanouissement et optimiser les performances.
- Améliorer la gestion du stress.
- Générer un meilleur climat de travail.

lienmini.fr/proen220

LE TEST DES FORCES DE CARACTÈRE

6 VERTUS / 24 FORCES

SAGESSE	COURAGE	HUMANITÉ	JUSTICE	TEMPÉRANCE	TRANSCENDANCE
• Créativité, ingéniosité et originalité • Curiosité et intérêt accordé au monde • Discernement, pensée critique et ouverture d'esprit • Amour de l'apprentissage • Perspective, sagesse	• Courage et vaillance • Assiduité, application et persévérance • Honnêteté, intégrité et sincérité • Joie de vivre, enthousiasme, vigueur et énergie	• Capacité d'aimer et d'être aimé(e) • Gentillesse et générosité • Intelligence sociale	• Citoyenneté, travail d'équipe et fidélité • Impartialité, équité et justice • Leadership	• Pardon • Modestie et humilité • Précaution, prudence et discrétion • Maîtrise de soi et autorégulation	• Reconnaissance de la beauté • Gratitude • Espoir, optimisme et anticipation du futur • Humour et enjouement • Spiritualité, religiosité, but dans la vie et foi

Exemple d'application

Bertrand explique à ses coachés l'importance de connaître ses forces de caractère et combien leur utilisation au travail apporte plus de sens, d'engagement, et développe des relations positives. Après avoir passé le test, chacun partage ses 5 « forces signatures » (les 5 premières) et explique comment il tire parti de ses forces dans son travail, comme Nadine, secrétaire : ses forces sont la **créativité**, l'**amour de l'apprentissage**, la **modestie**, l'**assiduité** et la **gentillesse**. Très émue, elle explique qu'elle prend conscience que les deux premières forces sont effectivement des moteurs pour elle, qui aime dessiner et apprendre, mais que cet exercice lui fait comprendre qu'elles ne sont pas du tout développées au poste qu'elle occupe. Depuis plusieurs mois elle constate que les tâches « rébarbatives » lui pèsent, comme la rédaction des comptes rendus que personne ne lit et que, bien qu'elle apprécie l'équipe et certains pans de sa mission, elle se sent de plus en plus démissionnaire. Ce partage a fait émerger une piste de créativité nouvelle, le sketchnoting, une technique de prise de notes visuelle qui permet d'organiser les idées avec des mots, des images et des schémas. Grâce à une formation à cette méthode, elle a retrouvé du sens à son travail. Pour preuve, tout le monde lit ses comptes rendus.



POINTS DE VIGILANCE

- **Continuer à développer ces forces** dans le temps en les utilisant de façon répétée et volontaire. Ce classement évolue tout au long de notre vie en fonction des pensées et actions mises en place.
- **S'appuyer sur l'ensemble de ces 24 forces** (pas uniquement sur les 5 premières) qui sont en chacun et peuvent être boostées en fonction des besoins du moment.

OUTIL 8 La communication vectorielle

Présentation

La communication vectorielle est un outil récent créé par Tatiana Lécuret, formatrice et coach professionnelle. C'est à la fois un outil de développement personnel, de communication et de management.

Cette approche identifie 8 « **vecteurs** » (ou types de personnalité) et part du principe selon lequel les actes conscients ou inconscients n'ont d'autre intention que de procurer du plaisir. Les vecteurs sont les élans de vie qui induisent les actions et les envies inconscientes que l'individu cherche à satisfaire d'une façon appropriée ou, parfois, au détriment des autres. Ils sont associés à des perceptions du monde, des **traits de caractères**, des **besoins** récurrents et des **points de vigilance**. Les vecteurs présents chez une personne la poussent à jouer un rôle bien concret au sein d'un collectif.

Chaque personne a un ou plusieurs vecteurs qui se combinent entre eux. Si elle réalise ses envies (vecteurs), elle est heureuse, en bonne santé et apporte sa contribution à la société. À l'inverse, si elle n'a pas la possibilité de les réaliser, elle va nourrir de la frustration et de la souffrance, susceptibles de compromettre sa relation aux autres.

La communication vectorielle est efficace pour la gestion de conflits, l'orientation professionnelle et le recrutement. Au nombre de 8, chaque vecteur met en jeu une zone érogène spécifique :

– **sonore** ;
– **visuel** ;
– **oral** ;
– **olfactif** ;
– **cutané** ;

– anal ;
– urétral ;
– musculaire.

Intérêt de la communication vectorielle

- Comprendre ce qui motive les actes et les intentions.
- Optimiser les relations.
- Accompagner les collaborateurs pour déployer leur potentiel et améliorer leur efficacité.

Pour l'utiliser

Pour appréhender plus facilement une situation conflictuelle :

- Vérifier quels sont les besoins qui ont été réprimés et le(s) vecteur(s) associé(s).
- Choisir d'autres besoins dans ce(s) vecteur(s) identifié(s).
- Mettre en place une action pour les nourrir et « soigner » le(s) vecteur(s) touché(s).

VECTEUR Envies inconscientes.	TRAITS DE CARACTÈRE	BESOINS	POINTS DE VIGILANCE
VISUEL Créer des relations, réduire l'agressivité.	Empathique, extraverti, créatif, serviable.	Écoute, communication, beauté, se sentir utile, vivre des émotions.	Crédule, plaintif, peur de l'abandon.
SONORE Se comprendre et comprendre le monde.	Calme, introverti, précis dans les mots.	Silence, sens, temps et espace pour soi, stimulation intellectuelle.	Tête en l'air, dépression, difficulté à déconnecter le mental.
OLFACTIF Survivre à tout prix.	Intuitif, stratège, méfiant, discret.	Informations, influencer, prudence.	Manipulateur, sarcastique, méprisant.
ORAL Parler, diffuser une information.	Extraverti, optimiste, blagueur, contact facile.	Joie, être en groupe, être écouté.	Bavard, a du mal à garder les secrets.
CUTANÉ Être le premier, économiser.	Rationnel, rapide, multitâches, flexible, ingénieux.	Autonomie, nouveauté, cadre, action/défi, efficacité, intérêt.	Autoritaire, râleur, éparpillé.
URÉTRAL Donner à ceux qui en ont besoin, responsabilités.	Dynamique, leadership, altruiste, réactif, novateur.	Liberté, fédérer, projets de grande ampleur, innovation.	Impulsif, dispersé, refus du cadre imposé.
ANAL Apprendre pour transmettre, prendre soin.	Perfectionniste, lent, franc, analytique, persévérant.	Temps, finalité, appartenance, reconnaissance, franchise, précision.	Maniaque, rigide, direct, procrastination.
MUSCULAIRE Faire travailler ses muscles par le biais du corps.	Exécute les ordres, ne se pose pas de questions.	Travail, appartenance, être conseillé.	Manque d'initiative, dépendant, humeur maussade.

Exemple d'application

Directeur d'un groupe international, Hervé rencontre un problème avec Lucas, directeur d'une filiale à l'étranger qui ne communique pas en temps voulu les informations. Compétent dans son travail, il est désagréable en réunion. Après une analyse vectorielle de la situation et du caractère de Lucas par la coach Tatiana, Hervé comprend que Lucas a des vecteurs cutané et sonore. En tant que cutané, il se déplace beaucoup dans sa zone et sait gérer plusieurs projets. En tant que sonore, il manque de temps pour réfléchir à son travail. Son vecteur sonore se sentant menacé dans ses besoins, il « attaque » à la moindre mise en relation. Tatiana propose de déléguer ses déplacements mineurs et de lui confier une mission d'analyse des différents services pour le stimuler et le

laisser travailler seul. Résultats : une nette amélioration de l'ambiance et des échanges apaisés.

POINTS DE VIGILANCE

- **Arrêter de juger l'autre** dans son mode de fonctionnement.
- **Tenir compte de la perception que l'autre a de la situation** et qui est liée à ses vecteurs.

OUTIL 9 Le quadrant d'Ofman®

Présentation

Élaboré par le coach néerlandais Daniel Ofman, ce quadrant met en évidence les effets d'un excès ou d'une carence des qualités fondamentales d'un individu. C'est un outil simple et puissant qui aide à prendre conscience que certaines de nos ressources internes, si elles sont poussées à l'extrême, peuvent se transformer en pièges ou en allergies pour les autres et devenir sources de conflit.

Une **qualité fondamentale** (QF) est une qualité première que l'on reconnaît chez une personne et qui fait qu'on l'apprécie. Elle est innée et si naturelle pour celui qui la possède que ce dernier ne la reconnaît pas ou ne l'identifie plus comme telle.

Une qualité exagérée se transforme en **piège** (P) et revêt dès lors des aspects négatifs, un piège étant souvent source de conflit, d'irritation et de tension avec les autres.

Ce duo qualité-piège révèle le **challenge** (C), soit la qualité ressource qui, opposée au piège et ajoutée à la qualité fondamentale, permet de ne pas tomber dans le piège.

L'allergie (A) réside dans un excès de qualité du challenge. À l'instar du piège, il est possible de devenir allergique aux personnes dans l'excès de leur challenge.

Combiner les qualités fondamentales et les challenges fait disparaître les pièges et les allergies. Les personnes auxquelles nous sommes allergiques possèdent très souvent les qualités dont nous avons le plus besoin pour ne pas tomber dans nos pièges.

Intérêt du quadrant d'Ofman®

- Identifier ses qualités fondamentales.
- Comprendre pourquoi certains comportements observés chez

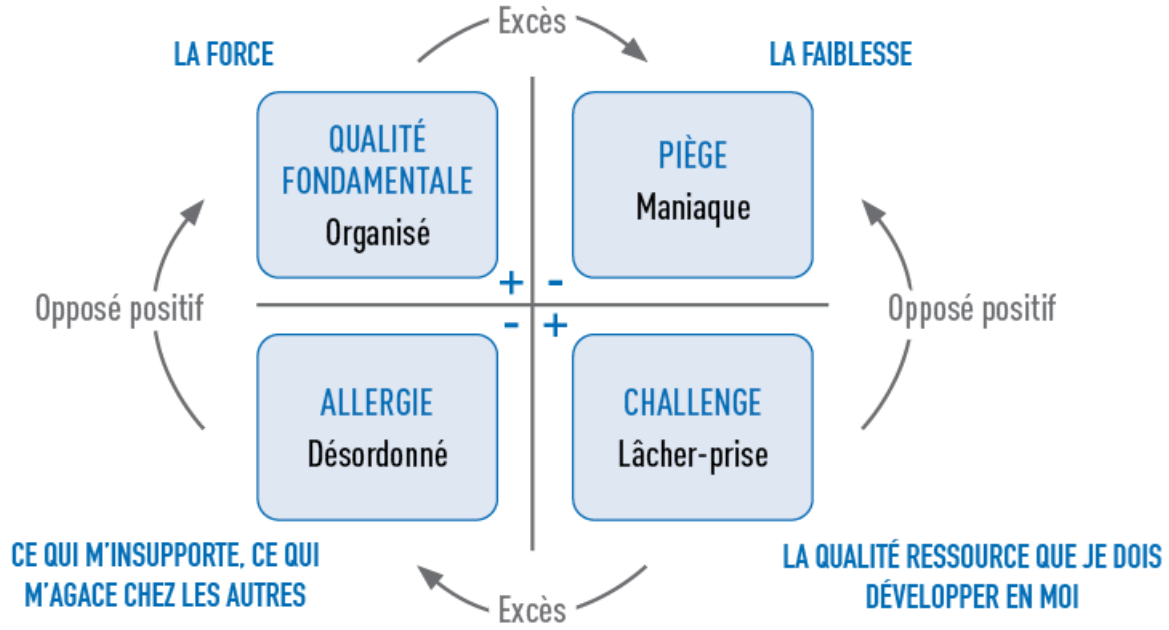
les autres agacent.
- Repérer les complémentarités.

Pour l'utiliser

Face à une personne qui fait le reproche de la maniaquerie (P) :
- Se demander quelle qualité fondamentale est exagérée.
- Comprendre que, derrière le piège de la maniaquerie, se cache la qualité d'organisation.
- Développer avec parcimonie le lâcher-prise (C) pour rééquilibrer la qualité d'organisation : en excès, ce challenge se transforme en allergie, le désordre, l'opposé de la qualité d'organisation.

lienmini.fr/proen221

LE QUADRANT D'OFMAN®



Exemple d'application

Eva est cheffe d'une TPME. Au cours d'un atelier RH, elle se plaint de son assistant Édouard qu'elle trouve trop rigide, au point de remettre en question sa présence dans l'équipe. Flora, l'animatrice de l'atelier, formée au quadrant d'Ofman® l'interroge :

– « Derrière ce comportement rigide, de quelle qualité excessive fait preuve Édouard ? »

– « Il est très méticuleux. C'est d'ailleurs pour cela que je l'ai recruté. Tout le contraire de moi ! Mais là, c'est trop… »

– « Tout le contraire de vous ? C'est-à-dire ? »

– « Moi je suis plus relax, plus souple, je ne supporte pas les gens rigides. »

Flora a mis en évidence que le piège d'Édouard (**rigidité**) correspond à l'allergie d'Eva (à l'opposé de la personne flexible qu'elle est). Flora propose donc à Édouard d'ajouter un peu de la qualité fondamentale d'Eva (**flexibilité**) à la sienne propre (**précision**) pour ne plus tomber dans son piège (rigidité) qui est également l'allergie d'Eva. Réciproquement, elle invite Eva à faire preuve de plus de précision (la qualité fondamentale d'Édouard) sur certains projets pour ne pas tomber dans son piège à elle, qui est aussi l'allergie d'Édouard, à savoir le laisser-aller.

Au bout de quelques semaines, les relations entre Édouard et Eva se sont apaisées et leur binôme a gagné en efficacité.

POINTS DE VIGILANCE

- **Sortir de l'écueil de faire le focus uniquement sur le côté « énervant » de l'autre (piège).**
- **Mettre en lumière les compétences des autres.**

OUTIL 10 Le DISC

Présentation

Le DISC est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'une personne. Contrairement au test des forces de caractères (▸ **OUTIL 7**), il ne s'agit pas d'une évaluation des valeurs d'un individu mais d'une grille d'analyse des comportements humains.

Les 4 composantes définies par Walter Clarke, la **dominance**, l'**influence**, la **stabilité** et la **conformité**, sont représentées par les 4 couleurs primaires réparties sur une roue séparée par les deux axes **tâche/relation** et **extraverti/introverti**. Chaque composante possède ses caractéristiques propres qui permettent de repérer le comportement général d'une personne, tout en sachant que le profil d'un individu est composé d'une palette de nuances de couleurs à associer pour avoir une lecture plus affinée et plus juste.

- **Le dominant/rouge** : énergique, innovant, décisif, compétitif, centré sur l'action et orienté vers les résultats. Besoin de diriger, de gagner, aime le challenge, privilégie une communication directe.
- **L'influent/jaune** : enthousiaste, confiant, persuasif, rayonnant, amical, spontané, centré sur la relation et orienté vers les personnes. Besoin d'interaction et d'être apprécié, il génère un climat de confiance et aborde les autres de façon convaincante et démocratique.
- **Le stable/vert** : compréhensif, méthodique, avec une bonne écoute, patient, fidèle, toujours prêt à rendre service et à soutenir les autres, il construit des relations solides. Besoin de terminer ce qu'il a commencé.
- **Le conforme/bleu** : consciencieux, exact, exigeant, analytique, attentifs aux détails et rigoureux, et orienté vers les tâches. Besoin de procédures, d'un cadre stable et d'amélioration

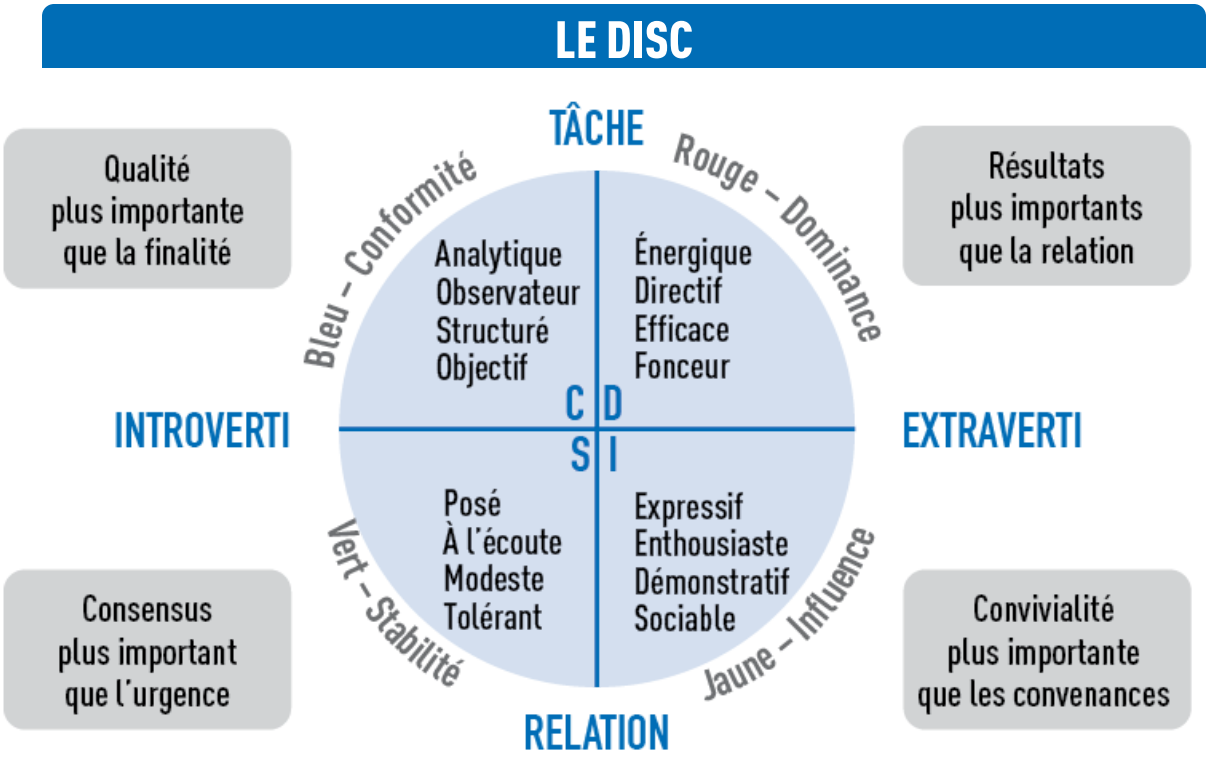
constante.

Intérêt du DISC

- Améliorer l'efficacité relationnelle collective.
- Résoudre et prévenir les conflits.
- Développer la bienveillance.
- S'adapter au mode de communication des autres.

Pour l'utiliser

- Faire passer le test aux collaborateurs d'une équipe : https://www.mydiscprofile.com/fr-fr/free-personality-test.php
- Faire émerger la diversité des compétences et les utiliser pour favoriser la qualité relationnelle.



Exemple d'application

Une enseigne de voyage vient d'être rachetée par le leader du

secteur et Djamel, le responsable RH, décide d'utiliser les profils DISC pour accompagner les collaborateurs dans les changements générés par cette cette fusion. Il a proposé aux volontaires d'aborder cette conduite du changement en fonction des dominances de profil :

- Les « **bleu** », qui ont besoin de s'assurer que tout ne va pas être désorganisé, ont œuvré à comprendre les enjeux et à analyser la situation présente et future.
- Les « **jaune** », qui sont stimulants et ont besoin de reconnaissance, ont été chargés d'organiser des ateliers d'information sur la mise en partage des enjeux.
- Les « **vert** », qui n'aiment pas les changements brutaux et ont besoin de se sentir en confiance, ont complété ces ateliers par des entretiens individuels. Ils ont également écouté les collaborateurs sur leurs peurs et leurs freins face à la fusion.
- Les « **rouge** », qui détestent l'inefficacité et ont besoin de prendre des décisions, ont réfléchi à des pistes d'actions possibles pour optimiser la nouvelle organisation.

Lors d'un séminaire, toutes les informations issues de ce travail en amont ont été partagées, ce qui a permis de co-créer un plan d'actions dans le respect des besoins de tous.

POINTS DE VIGILANCE

- **Garder à l'esprit que nous sommes composés de plusieurs nuances de couleurs.**
- **Éviter de travailler exclusivement avec des personnes de même couleur dominante.**

OUTIL 11 Les drivers

Présentation

Les **drivers** sont des **messages contraignants** issus des expressions et injonctions intégrées dans l'enfance impactant insidieusement notre manière d'être en relation avec les autres, dans la mesure où ils répondent au besoin de reconnaissance et d'amour. Ces messages régissent tous les comportements de l'individu à son insu, avec des conséquences relationnelles négatives : blocages, frustrations, malentendus, insatisfaction, jugements… et empêchent la valorisation et l'estime de soi. Le but de cet outil est de comprendre quel(s) driver(s) nous pilote(nt) pour en garder les côtés positifs ou les transformer via leurs **antidotes**.

Les messages contraignants sont au nombre de cinq :

- **Le « Fais plaisir »** : personne serviable et compréhensive qui fait plaisir et rend service aux autres, tout en négligeant ses propres besoins. Elle ne sait pas dire non, s'en veut et en veut aux autres.
- **Le « Fais effort »** : personne persévérante et combative qui fait et refait son travail en perdant de vue le résultat visé. Il lui importe de montrer ses efforts, même si l'objectif n'est pas atteint.
- **Le « Sois parfait »** : personne qui produit un travail fiable et précis mais se noie dans les détails. Elle souhaite que tout soit parfait mais, comme la perfection n'existe pas, elle n'est jamais satisfaite.
- **Le « Sois fort »** : personne disciplinée et rigoureuse qui n'aime pas parler de ses problèmes et ne supporte pas d'entendre les autres parler des leurs. Elle ne s'accorde pas le droit à l'erreur.
- **Le « Dépêche-toi ! »** : personne efficace dans l'urgence, qui agit à la dernière minute et tend à la procrastination. Elle est frustrée par le temps et insatisfaite du résultat.

Intérêt des drivers

- Repérer les automatismes qui vous freinent.
- Agir sur ces freins pour être plus efficace et avoir de meilleures relations.

Pour l'utiliser

- Identifier vos drivers et apprécier leurs côtés positifs.
- Choisir une situation dans laquelle vous vivez un aspect négatif d'un driver.
- Fixer un objectif précis pour mettre en place l'antidote.
- Évaluer les résultats obtenus et ajuster vos actions.

LES DRIVERS

DRIVER MessageContraignant	Conséquences positives	Conséquences négatives	ANTIDOTE Contre-message
« FAIS PLAISIR »	Serviable et compréhensif	Négligesespropres besoins	« C'est OK de dire NON » Tupeuxprendresoindetesbesoins.
« FAIS EFFORT »	Persévérant, combatif	Perd de vue le résultat visé	« C'est OK de réussir » Tupeuxprendreduplaisirdansceque tu fais.
« SOIS PARFAIT »	Produit un travail fiable et précis	Se noie dans les détails	« C'est OK de faire des erreurs » Tupeuxêtresatisfaitdutravailaccompli.
« SOIS FORT »	Discipliné et rigoureux	Ne s'accordepasle droit à l'erreur	« C'est OK de demander de l'aide » Tupeuxexprimertesémotionsetbesoins
« DÉPÊCHE-TOI! »	Efficace dans l'urgence	Travaille dans la précipitation, procrastine	« C'est OK de commencer plus tôt » Tu peux être calme et efficace.

Exemple d'application

Anna vient d'obtenir un poste de manager dans une entreprise de communication. Elle a le driver « Fais plaisir »

et le « Sois fort », qui l'amènent à être serviable et toujours disponible, ce qui est apprécié dans le cadre de ses fonctions. Elle accumule cependant du retard sur ses dossiers et commence à être submergée non seulement par les demandes des autres, qu'elle ne sait pas refuser, mais également par ses propres dossiers pour lesquels elle ne demande pas d'aide. Fabien, responsable RH, a repéré les difficultés rencontrées par Anna. Il lui propose de l'aider à mettre en place les antidotes suivants lorsqu'un collègue la sollicite :

– Ne plus dire oui automatiquement mais « oui peut-être, peux-tu me préciser tes besoins, je vais voir si c'est possible pour moi » : ainsi, elle reste serviable et disponible.
– Prendre le temps de lister ses propres besoins et contraintes par rapport à cette demande et à ses dossiers en cours.
– Si c'est possible, répondre oui à la demande ; sinon, dire non en prenant soin d'exposer ses propres besoins et demander éventuellement de l'aide.

Grâce à cet **antidote** et après un mois de test, Anna a retrouvé le souffle qui lui manquait.

POINT DE VIGILANCE

- **Prendre soin des talents et ressources qui se cachent derrière le comportement inadéquat.**

PLAN D'ACTION

APPRENDRE À SE CONNAÎTRE ET À CONNAÎTRE LES AUTRES

BÉNÉFICES

Découvrir ses freins et ses moteurs.

Agir et être acteur au lieu de surréagir et subir.

Développer des comportements relationnels adaptés.

1 MIEUX COMPRENDRE SON FONCTIONNEMENT INTERNE

Pourquoi ?

Lors d'une situation, notre cerveau réagit en une fraction de seconde en se remémorant des situations similaires et prend la même « autoroute neuronale » pour analyser les faits, réagir le plus vite possible et d'une manière qui lui semble le plus favorable. C'est encore plus vrai lors de situations qui nous font vivre des émotions fortes, ce qui est très souvent le cas lors d'un conflit. Cet automatisme est dans la plupart des cas positif et salvateur, mais parfois il nous conduit à des réactions qui ne sont pas ajustées à la réalité et qui amplifient, voire dégradent les relations. Grâce à cette action, chaque personne va pouvoir :

- Prendre du recul face aux situations conflictuelles.
- Mettre en lumière ses forces et ses talents.
- Se voir et voir l'autre non plus comme un problème mais comme une solution.

Avec quels interlocuteurs ?

Se connaître est une base essentielle pour communiquer sainement et ouvertement : cela conduit à une meilleure estime de soi, une affirmation de

soi et une maîtrise de soi pour affronter les situations de la vie. Pour mettre en place le plan d'action de cet objectif :

- L'interlocuteur privilégié c'est avant tout vous-même : plus vous aurez une bonne connaissance de vous-même, plus il sera facile d'accueillir l'autre dans sa diversité.
- Vous pouvez également vous faire accompagner par un coach extérieur, la personne responsable des ressources humaines ou tout collègue dans votre organisation qui a des capacités à écouter et à formuler des retours constructifs.

Avec quels outils ?

Tous les outils de cet objectif peuvent être utilisés en fonction de vos besoins du moment et de vos préférences personnelles :

- Le test des forces de caractères ▸ **OUTIL 7**.
- La communication vectorielle ▸ **OUTIL 8**.
- Le quadrant d'Ofman® ▸ **OUTIL 9**.
- Le DISC ▸ **OUTIL 10**.
- Les drivers ▸ **OUTIL 11**.

Avec quels moyens ?

Pour effectuer les différents tests et analyser les grilles de lecture proposées dans cet objectif, il est important de prendre du temps et d'être pleinement disponible.

- Pour identifier vos comportements relationnels dominants, commencez par les outils qui vous attirent le plus et avec lesquels vous vous sentez à l'aise, puis croisez les résultats des différents outils.
- Il est également utile de demander à des personnes de confiance de porter un regard extérieur sur ces éléments d'analyse pour qu'elles vous aident à affiner votre profil.
- Pour que ces outils soient profitables, il est essentiel de se placer dans une démarche proactive, c'est-à-dire de vivre l'expérience de cette découverte de soi en mettant le focus sur le constructif.

Ces questions peuvent également vous y aider :

- Qu'ai-je appris sur moi grâce à cet outil ?
- Quels sont mes points de force ? Comment puis-je les utiliser en ce moment ?
- Quels sont mes points d'amélioration ? Quelles actions puis-je mettre en place pour progresser sur ces points ? Quels outils, approches, méthodes peuvent m'y aider ?

POINTS DE VIGILANCE

- **Veillez à ne pas mettre aux autres ou à vous-même des étiquettes enfermantes** : les tests ne sont pas faits pour mettre les personnes dans des cases figées mais pour donner des éclairages sur leur fonctionnement interne.
- **Prenez ces grilles de lecture comme des supports** d'aide à la compréhension de vos comportements et de ceux des autres.
- **Expérimentez régulièrement ces outils de développement personnel** pour visualiser les améliorations et cibler les nouvelles marges de progression que vous souhaitez atteindre.

CONSEIL DE PRO

L'apport des jeux et outils ludiques pour la connaissance de soi

Il est parfois délicat d'amener le développement personnel en entreprise. Pour éliminer les peurs et les croyances à ce sujet et briser la glace, il existe de plus en plus de supports ludo-pédagogiques (jeux de cartes, de société, jeux psychologiques et relationnels...) consacrés au développement personnel et à la connaissance de soi.

Le jeu est un formidable support offrant un cadre à la fois sécurisant et créatif qui permet de se découvrir soi et les autres d'une manière fun, ludique et légère. Grâce au jeu, les participants osent prendre des risques, passent à l'action et imaginent de nouvelles perspectives.

Le jeu n'est pas réservé aux enfants, il s'introduit également dans le monde des adultes et du travail. Plusieurs grands groupes comme Leroy Merlin ou Décathlon l'ont adopté depuis des années, avec succès. « Quand je suis dans le jeu, je dévoile mon vrai Je ».

Jouer permet notamment de :

- Vivre des émotions fortes.
- Explorer et exprimer les divers aspects de sa personnalité.
- Être dans la spontanéité et le lâcher-prise.
- Déclencher des prises de conscience.
- Sortir de sa zone de confort.

2 OPTIMISER SES RÉACTIONS FACE AU CONFLIT

Pourquoi ?

Il est essentiel d'apprendre à optimiser ses réactions face au conflit pour :

- Créer de nouvelles « autoroutes neuronales ».
- Contrecarrer nos automatismes limitants.
- Pouvoir agir plus en conscience.

Avec quels interlocuteurs ?

Face au conflit, il est difficile de se rendre compte seul de nos réactions. Pour les optimiser, un effet miroir apporté par un tiers est très aidant pour comprendre nos pièges réactionnels et les conditions pour en sortir.

- Cette action peut être réalisée seul(e) ou aidé(e) par un coach pour qu'il puisse accompagner la personne à mettre en lumière et comprendre certains de ses automatismes.
- Des jeux de rôles à plusieurs peuvent également être organisés.

Avec quels outils ?

Pour repérer les automatismes, choisir un ou plusieurs outils de cet objectif :

- Le test des forces de caractères ▸ **OUTIL 7**.
- La communication vectorielle ▸ **OUTIL 8**.
- Le quadrant d'Ofman® ▸ **OUTIL 9**.
- Le DISC ▸ **OUTIL 10**.
- Les drivers ▸ **OUTIL 11**.

Pour adopter une réaction adaptée, tous les outils de l'Objectif 4 sont utiles, notamment les sentiments et les besoins ▸ **OUTIL 21**.

Avec quels moyens ?

Cette action peut être mise en place de manière régulière à partir de la trame suivante :

- Répertorier les situations conflictuelles rencontrées au quotidien.
- En choisir une que vous souhaitez faire évoluer dans votre manière de réagir.
- Lister les comportements que vous avez habituellement face à cette situation en répondant à ces questions :
  - Quelles sont mes pensées ? Ce que je me dis (sur moi, sur l'autre).
  - Quelles sont mes réactions ? Ce que je fais, comment j'agis.
  - Quels sont mes sentiments ? Ce que je ressens.
  - Qu'est-ce qui est important pour moi et qui n'est pas respecté ou entendu ?
- Grâce à vos réponses, repérer dans les différentes grilles d'analyse proposées les éléments qui permettent de mieux comprendre votre manière de réagir.
- À partir de ces éléments, trouver quelles actions seraient plus ajustées et permettraient de respecter davantage vos besoins et votre personnalité.

Refaire cet exercice régulièrement permet à votre cerveau de créer de nouvelles autoroutes neuronales qui vous permettront d'ancrer de nouveaux automatismes.

POINTS DE VIGILANCE

- **Prenez votre temps** : les changements de comportements nécessitent de la patience et de la régularité.
- **Faites preuve de persévérance** : même si elles sont encombrantes, certaines habitudes peuvent être encore utiles et difficiles à modifier.

CAS D'ENTREPRISE

Régulation de conflit en centre social

Un centre social organise une formation sur les outils relationnels afin d'aider les animateurs à mieux gérer les conflits entre les jeunes. La situation suivante est prise en exemple de travail :
« Lors d'une sortie au bowling avec le groupe d'adolescents que Benjamin et Yamine ont en charge, Noâm et Inès commencent à s'insulter, le premier trouvant que Inès fait trop de bruit et lui reprochant de l'avoir gênée pendant qu'elle jouait. Le reste du groupe commence à prendre parti, et ce brouhaha attire l'attention du responsable du bowling qui vient demander au groupe de se calmer sous peine d'arrêter la partie. »

La formatrice propose à Yasmine et Benjamin d'analyser leurs réactions avec les outils de connaissance de soi.
Yasmine regarde son fonctionnement avec le DISC, et en tant que profil « rouge », elle réalise qu'elle a tout de suite pris les choses en main en étant directive, même avec le responsable du bowling, ce qui lui a été reproché par sa direction. Elle a besoin d'efficacité mais oublie de prendre soin des personnes. Elle prend conscience qu'elle pourrait être ferme tout en s'assurant que chacun puisse s'exprimer.
Grâce au Quadrant d'Ofman®, Benjamin s'aperçoit que le comportement directif de Yasmine est son Allergie, mais qu'en même temps il pourrait le voir comme son Challenge. En effet Benjamin est attentif aux autres et a besoin d'harmonie (ses Qualités Fondamentales), sauf qu'il tombe parfois dans son Piège du « laisser-faire ». Ce qui a été le cas au bowling, si Yasmine n'avait pas été là, rien n'aurait été décidé et cela aurait pu s'envenimer.
À partir de ces analyses croisées, ils ont réalisé un jeu de rôle pour pouvoir ancrer de nouveaux comportements plus ajustés et réfléchir aux changements qu'ils pourraient opérer lors d'une situation similaire.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Votre confiance en vous augmente.

Vous constatez une meilleure compréhension entre les collaborateurs.

Les conversations sont plus matures en cas de conflit.

OBJECTIF 3

Comprendre les relations interpersonnelles

S'il y a bien un lieu où les individus ne choisissent pas leurs relations, c'est au travail. En effet, sauf rares exceptions, les relations professionnelles sont généralement imposées. Chaque collaborateur doit « faire avec » les attentes des autres, affronter des comportements qui peuvent le heurter dans ses valeurs ou s'accommoder des habitudes de ses collègues.

Le milieu professionnel est une sphère dans laquelle se mêlent quatre registres de communication qu'il est parfois difficile de faire cohabiter :

- Fonctionnel : bien faire ce pourquoi le collaborateur a été engagé.
- Hiérarchique : se sentir bien à l'intérieur d'un rapport de pouvoir.
- Interpersonnel : se sentir bien avec les autres.
- Intrapersonnel : se sentir bien avec soi-même.

Ce dernier registre a longtemps été un grand oublié des organisations, alors qu'il est central et a une influence directe sur l'ensemble de nos relations.

L'ambition de cet objectif est de tendre vers l'écologie relationnelle, que Jacques Salomé définit comme « l'ensemble des actes, des attitudes, des comportements et des moyens d'expression mis en œuvre par une personne vivant dans un milieu donné afin d'établir des échanges significatifs dans lesquels elle puisse se sentir reconnue dans son unicité, acceptée dans son entièreté, entendue et confirmée dans le meilleur de ses possibles ».

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- Comprendre ce qui se joue dans les relations.

- Saisir l'importance de la responsabilisation de soi dans la relation.
- Appréhender la relation à l'autre de manière réaliste et positive.

OUTILS CLÉS

OUTIL 12 P. 44

L'écharpe relationnelle

Symboliser la relation.

OUTIL 13 P. 46

La méthode E.S.P.E.R.E®

Contribuer à l'écologie relationnelle.

OUTIL 14 P. 48

Les 6 filtres de la communication

Éviter la déperdition du contenu d'un message.

OUTIL 15 P. 50

Les 5 langages d'appréciation

Témoigner son estime pour l'autre.

OUTIL 16 P. 52

Les jeux psychologiques

Déjouer les pièges relationnels.

OUTIL 17 P. 54

La méthode gagnant-gagnant

Susciter l'envie de collaborer.

PLAN D'ACTION

Prendre conscience de ce qui se joue dans une relation

Quel que soit son statut, toute organisation doit intégrer ce postulat : les relations en entreprise sont une des composantes essentielles de sa réussite sur le long terme. Se former aux relations professionnelles afin d'en comprendre les nuances et les nourrir au lieu de les user est un des enjeux majeurs d'aujourd'hui et de demain pour la santé des collaborateurs et celle des entreprises. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Apprendre à se mettre à la place de l'autre.**
2. **Adopter une posture bienveillante et assertive.**

OUTIL 12 L'écharpe relationnelle

Présentation

Communication provient du latin « communicare » qui signifie mettre en commun ou entrer en relation. Pour communiquer, il est commun de dire qu'il faut être au moins deux : un émetteur qui envoie le message et un récepteur qui le reçoit. En réalité, une relation implique toujours 3 « entités » : l'individu, l'autre, la relation elle-même.

L'écharpe relationnelle est un outil concret issu de la méthode E.S.P.E.R.E® (▸ OUTIL 13) qui symbolise non seulement une relation entre deux personnes mais aussi la **relation à soi** à chaque bout de l'écharpe.

Toute relation ayant deux bouts : le sien et celui de l'autre, l'écharpe permet de visualiser le **tuyau de la communication** par lequel passent les messages de deux personnes qui tentent de dialoguer, échanger, communiquer.

Il est important d'apprendre à identifier les 2 principaux types de message qui vont, soit fragiliser les êtres et la relation, soit les stimuler :

- Les **messages-cadeaux** : messages positifs de reconnaissance et de bienveillance, nourrissants et vivifiants pour le développement des individus. Ils valorisent et reconnaissent les ressources et les besoins de chacun.
- Les **messages toxiques** négatifs et disqualifiants qui polluent l'existence et la relation. Ils inhibent, maltraitent et blessent les potentialités et les compétences. Ils contraignent les individus à des positions de fuite, d'agressivité ou de violence dirigée tantôt sur soi, tantôt sur autrui.

L'utilisation de l'écharpe relationnelle renforce celle des outils de la Communication NonViolente (▸ OBJECTIF 4) et vice-versa. Ils sont souvent utilisés de concert dans les mallettes pédagogiques de médiation et de gestions des conflits, dans les écoles et les

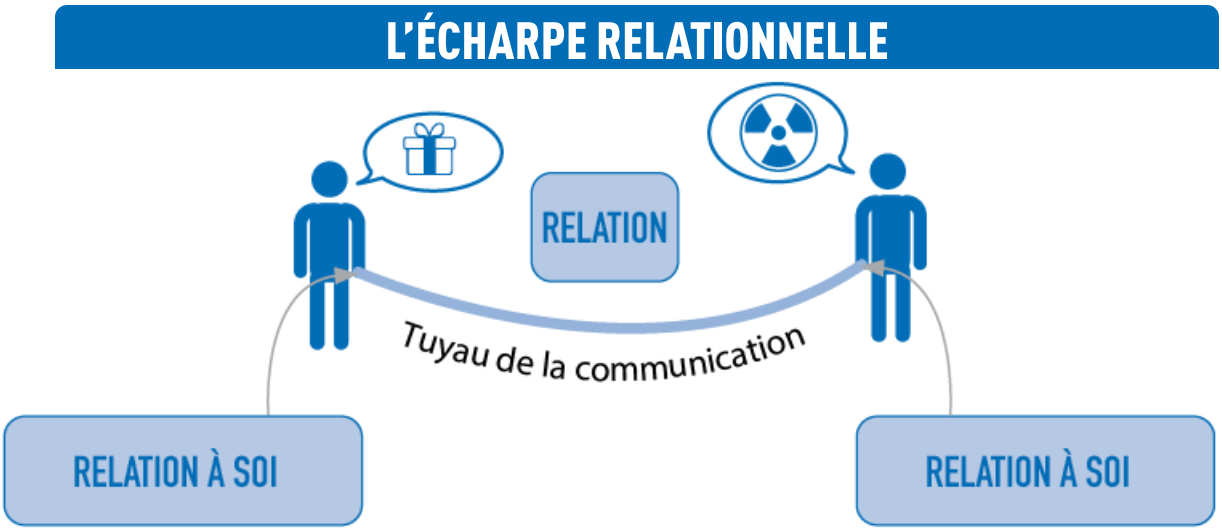
organisations.

Intérêt de l'écharpe relationnelle

- Reprendre 100 % de sa responsabilité à son bout de la relation.
- Sortir de la victimisation.
- Adopter une attitude relationnelle positive.

Pour l'utiliser

- Cesser de vouloir prendre le pouvoir sur l'autre.
- Passer de l'opposition à l'apposition.
- Utiliser sa boussole intérieure (▸ OUTIL 21).



Exemple d'application

Deux élèves de collège se disputent dans la salle de permanence, et les messages toxiques fusent des deux côtés : « Tu as encore pris mon stylo ! Je ne peux vraiment pas te faire confiance ! » / « Tu peux parler ! tu ne m'as toujours pas rendu le jeu vidéo que je t'ai prêté il y a un mois, tu ne tiens jamais tes promesses ! »
Karen, qui est de surveillance, les interrompt et va chercher le matériel de médiation utilisé dans l'établissement depuis

2 ans et auquel le personnel et les élèves ont été sensibilisés. Il comprend différents outils relationnels, notamment des cartes d'émotions et de besoins, des marionnettes Girafe et Chacal, une marelle de régulation des conflits et une écharpe relationnelle. Kévin et Marwan choisissent d'utiliser l'écharpe qui leur permet dans un premier temps de se séparer tout en étant reliés. Le fait de se voir physiquement chacun à son bout de la relation les invite plus facilement à prendre l'un et l'autre leur part de responsabilité à leur bout de la relation.

– « Marwan, quand tu me prends mon stylo sans me le demander, ça m'agace, c'est important pour moi d'avoir une relation de confiance. Est-ce que la prochaine fois tu peux me demander avant de le prendre ? »
– « C'est pareil pour moi, j'ai aussi besoin de confiance, peux-tu me dire quand tu vas me ramener mon jeu ? »

Avec l'aide des outils mis à disposition, ils ont tous les deux à tour de rôle pu transformer leurs messages toxiques en messages-cadeaux.

POINTS DE VIGILANCE

- **Demander à l'autre d'exprimer sa pensée au lieu de penser à sa place**.
- **Nourrir sainement la relation** en respectant la valeur de l'autre.

OUTIL 13 La méthode E.S.P.E.R.E®

Présentation

Pour avoir repéré les mécanismes les plus courants à l'origine des souffrances générées par nos façons habituelles de communiquer, le psychosociologue Jacques Salomé a élaboré une méthode qui favorise la compréhension des relations humaines et dont l'intention est de passer de conduites anti-relationnelles, le système S.A.P.P.E, à une communication relationnelle, la méthode E.S.P.E.R.E®.

Le système relationnel S.A.P.P.E crée des rapports dominant/dominé et est reconnaissable à 5 pratiques courantes : l'injonction, la menace, la dévalorisation, le chantage par pression morale ou affective et la culpabilisation. Il engendre sur les individus en relation des effets négatifs dits S.A.P.P.E : Sourd Aveugle Pernicieux Pervers Énergétivore. Ce mode relationnel génère des tensions, conflits, frustrations, usure de la relation, non-confiance en soi, dépendances, fuite, soumissions, violence… Inverser cette tendance consiste à identifier ces comportements pour en sortir et développer une communication relationnelle en s'appuyant sur la méthode E.S.P.E.R.E® – Énergie Spécifique Pour une Écologie Relationnelle Essentielle® –, qui répond aux 8 besoins relationnels fondamentaux de chaque être humain : besoin de se dire et d'être entendu, besoin d'être reconnu et valorisé, besoin d'intimité et besoin d'être respecté comme personne unique, besoin de créer et d'influencer son environnement et besoin de rêver.

Cette méthode permet d'acquérir des savoirs et des savoir-faire mais aussi des savoir-être et des savoir-devenir : devenir plus responsable, libre, indépendant et autonome dans ses relations, c'est-à-dire à la fois relié et à « bonne » distance.

Intérêt de la méthode E.S.P.E.R.E®

- Entretenir des relations professionnelles saines, vivantes et créatives.
- Mieux vivre et travailler ensemble.
- Prévenir les conflits.

Pour l'utiliser

- Repérer les composantes du système S.A.P.P.E et ne plus les entretenir.
- Prendre conscience qu'il est possible de faire autrement.
- Mettre en place de nouvelles règles relationnelles.

lienmini.fr/proen222



Exemple d'application

Sam est infirmier dans un hôpital. Le manque de personnel est tel qu'il a de plus en plus de patients sous sa responsabilité, qu'il court après le temps et accumule la fatigue. D'ordinaire jovial et attentif, il s'avère que ses relations de travail et avec ses patients se dégradent. Sam est en train de tomber dans les travers du système S.A.P.P.E : il ne prend plus soin ni de ses besoins ni de ceux des autres, les **injonctions** sont de plus en plus nombreuses, il **dévalorise** son travail et celui des autres, et son niveau de **culpabilité** grimpe.
Alertée par ces comportements inhabituels, la cheffe du service lui propose de suivre un parcours d'accompagnement proposé par la psychologue de l'hôpital. Cette dernière lui expose la méthode E.S.P.E.R.E® et l'encourage à prendre 5 minutes à la fin de chaque journée pour noter comment il a pris soin de ses besoins et notamment comment :
– Il a pu « se dire » et « être entendu ».
– Il s'est senti reconnu, valorisé, respecté.
– Il a créé ou influencé son environnement.
Faire cet exercice quotidien a fait prendre conscience à Sam que certains besoins étaient nourris mais qu'il ne s'en apercevait pas/plus et que d'autres avaient besoin d'être choyés pour qu'il retrouve énergie et entrain dans son travail et ses relations.

POINTS DE VIGILANCE

- **Éviter de s'auto-juger** quand on est dans le système S.A.P.P.E.
- **Prendre soin du besoin de rêver** qui est important pour la santé mentale.

OUTIL 14 Les 6 filtres de la communication

Présentation

Lorsqu'une personne communique une information, les **risques de déperdition** sont énormes entre ce qu'elle envisage de dire, ce qu'elle pense dire, ce qu'elle dit, ce que l'autre entend, ce qu'il comprend, ce qu'il mémorise. Une étude américaine a révélé que ce taux de déperdition pouvait atteindre 90 %.

Il s'avère que les messages passent à travers **6 filtres** susceptibles de perturber la communication :

- Le filtre du **langage** qui peut diminuer jusqu'à **20 %** de la compréhension du message.
- Le filtre de la **perturbation** : **– 10 %**.
- Le filtre de l'**interprétation** : **– 10 %**.
- Le filtre de la **compréhension** : **– 10 %**.
- Le filtre de la **mémorisation** : **– 30 %**.
- Le filtre de la **décision** : **– 10 %**.

C'est pourquoi il est parfois si difficile de faire passer un message : que l'on soit à l'origine du message (émetteur) ou le récepteur du message, ces déformations provoquent au quotidien de réels problèmes relationnels. Avoir conscience de ces filtres est la première étape, elle permet de faire preuve de vigilance, de les repérer, d'en limiter les impacts et de mettre en place des stratégies. Ainsi, pour éviter :

- Le filtre du langage : réfléchir en amont et préparer la définition de mots clés…
- Le filtre de l'interprétation et de la compréhension : utiliser la reformulation et s'assurer que le message a été bien compris, corriger si besoin…
- Le filtre de la perturbation : s'assurer d'être dans un contexte sonore favorable, mettre les téléphones portables en mode avion, choisir une heure de rendez-vous durant laquelle les

participants sont pleinement disponibles...

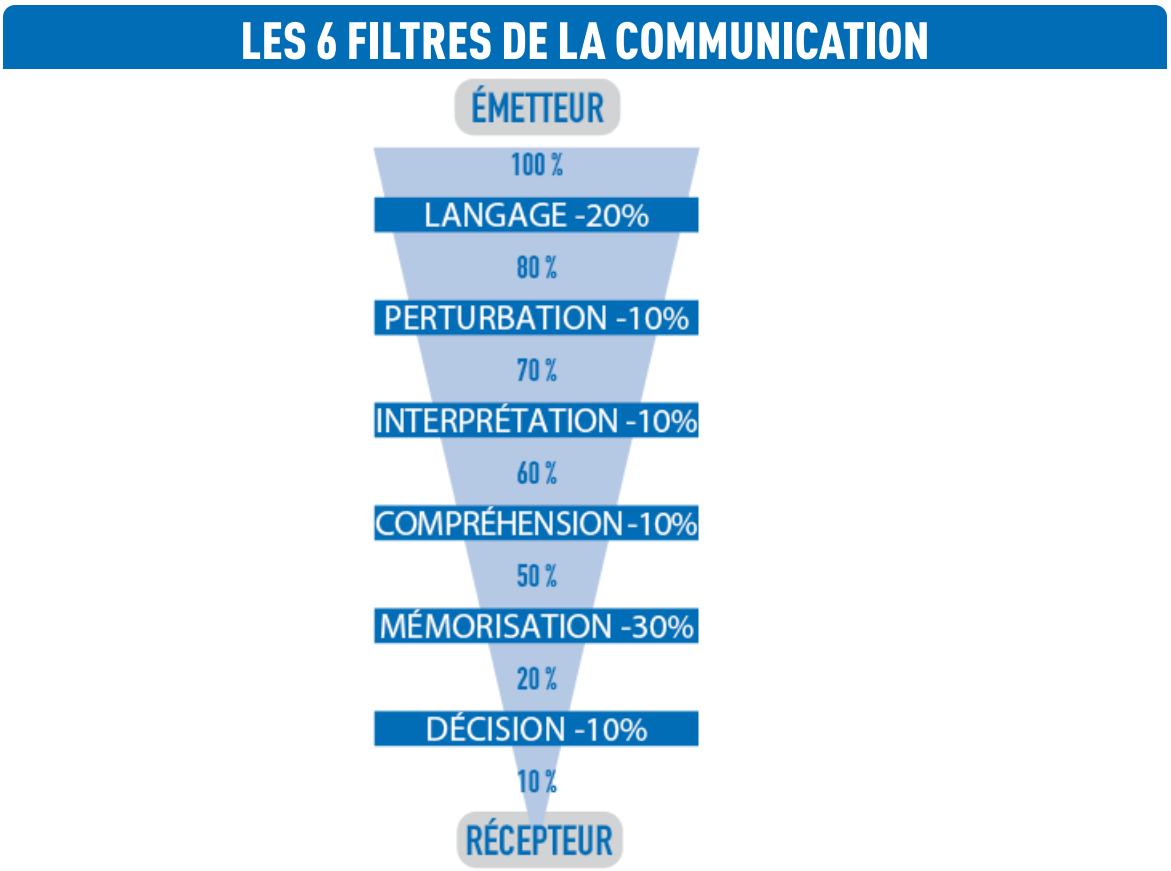
- Le filtre de la mémorisation : utiliser des moyens mnémotechniques adaptés...
- Le filtre de la décision : en fin de réunion, prévoir un rituel systématique de décision...

Intérêt des 6 filtres de la communication

- Créer des conditions optimales.
- Communiquer plus efficacement.
- Éviter de générer des conflits inutiles.

Pour l'utiliser

- Observer les filtres récurrents dans sa communication.
- Mettre en place de nouvelles dispositions pour les éviter.



Exemple d'application

Frédéric est chief happiness officer dans un espace de coworking où il organise des événements afin de créer une ambiance de travail positive. Frédéric aime le contact et échange le plus souvent oralement, notamment lors des pauses pendant lesquelles il informe les collaborateurs des animations prévues et les sollicite pour en planifier d'autres. Ces informations sont communiquées à des moments où les personnes sont afférées à d'autres choses, créant un environnement favorable à la **perturbation** qui n'optimise ni la **compréhension** ni la **mémorisation** et engendre rarement des **prises de décision** claires. Ayant constaté le manque d'implication des coworkers aux évènements proposés et alerté par les remarques telles que : « j'avais oublié que c'était aujourd'hui » ; « je me souviens que tu en avais parlé lors du repas mais on n'avait pas vraiment décidé, si ? », Frédéric repense son mode de communication afin d'éviter les déperditions d'informations et augmenter la participation. En plus des échanges, il partage les infos sur un planning électronique et papier, qu'il affiche dans la pièce commune. Enfin, il organise des mini réunions avec les personnes concernées pour prendre des décisions.

POINT DE VIGILANCE

- **Prendre conscience des 6 filtres pour mieux les repérer et les déjouer.**

OUTIL 15 Les 5 langages d'appréciation

Présentation

Cet outil est l'adaptation professionnelle, par Gary Chapman et Paul White, des *5 langages de l'Amour* de Gary Chapman. Il expose les cinq façons de témoigner des marques d'appréciation, que chacun a sa manière préférée de recevoir.

- **Les paroles valorisantes** : expression orale ou écrite de son appréciation et de sa gratitude par des compliments de personne à personne, des félicitations en public, de simples mots comme « merci » ou « bon travail ! »…
- **Les cadeaux** : il s'agit de prendre le temps d'observer les goûts d'un collègue, ses passe-temps et ses centres d'intérêt pour lui offrir un présent choisi spécifiquement et lui montrer que l'on se soucie de lui.
- **Les services rendus** : ils consistent à recevoir l'aide d'un collègue, dépanner un collaborateur surchargé, travailler ensemble à un gros projet.
- **Les temps de qualité** : ce sont des moments privilégiés passés avec un membre de l'équipe, une sortie entre collègues, un travail en équipe ou une simple discussion.
- **Le toucher physique** : au travail, le contact physique devant se faire dans le respect des limites de l'autre et des normes du milieu de travail, c'est un geste spontané comme une « tape dans la main », une poignée de main, un geste de soutien…

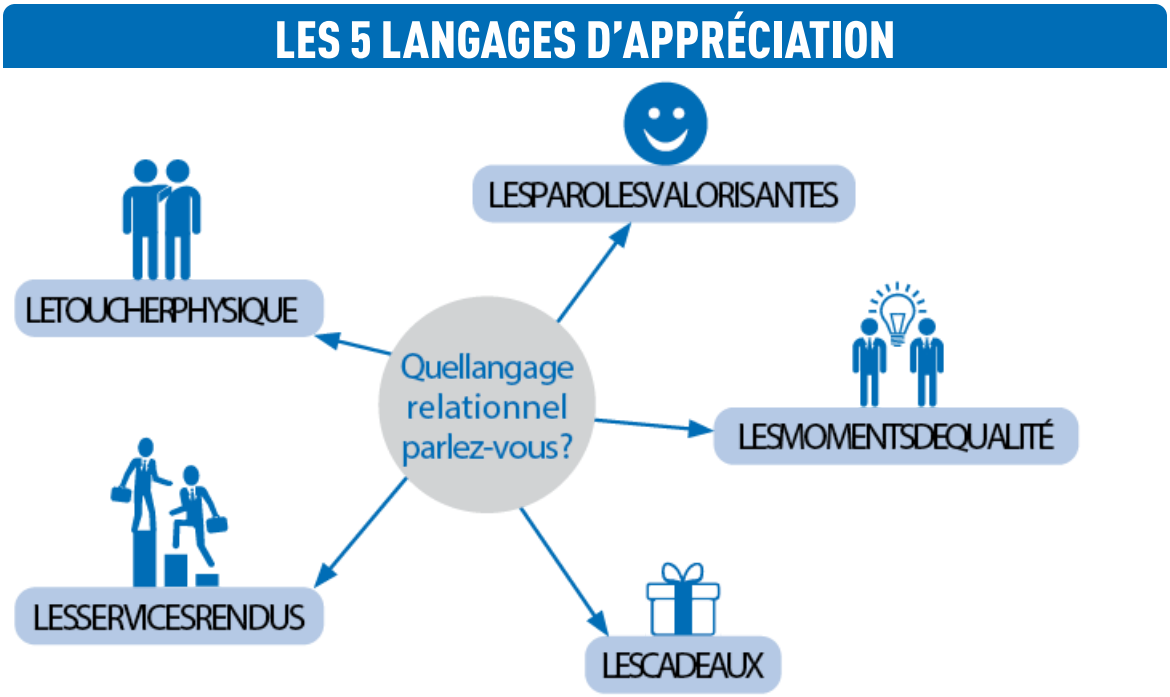
Nous communiquons naturellement notre appréciation en utilisant notre langage relationnel préféré. Cela fonctionne bien quand la personne qui la reçoit parle le même langage. Mais si elle a un langage de motivation différent, le message envoyé ne va pas avoir l'impact escompté, voire induire une mauvaise communication et générer d'éventuelles tensions.

Intérêt des 5 langages d'appréciation

- Créer un environnement de travail positif.
- Partager des signes de reconnaissance authentiques et efficaces.
- Tisser des relations saines au travail.

Pour l'utiliser

- Découvrir son langage relationnel favori.
- Repérer celui des autres.
- Offrir des marques d'appréciation adaptées au langage relationnel des autres.



Exemple d'application

Pascale et Nathalie travaillent dans le même cabinet comptable depuis plus de 10 ans et ne s'apprécient guère. Régulièrement, Pascale passe dans le bureau de Nathalie pour lui demander : « Je passe à la compta, est-ce que tu veux que je prenne ton dossier ? » ; « J'ai fini l'organisation de la

réunion de mardi, tu veux que je t'aide à finir ta présentation ? »
Ce comportement agace profondément Pascale qui se dit intérieurement : « Mais pour qui elle se prend à toujours me montrer qu'elle a fini son travail… à vouloir m'aider sans que je lui demande… » ; « Et puis quand je lui propose d'aller déjeuner, elle refuse toujours prétextant qu'elle doit aller aider untel… elle ne m'apprécie pas… »
De son côté, Nathalie se dit la même chose : « Pascale ne m'apprécie pas, elle refuse toujours mes propositions d'aide, je ne la comprends vraiment pas. »
Lors du séminaire annuel, elles ont fait une découverte qui a tout changé : elles n'ont pas le même langage d'appréciation ! Pascale comprend alors que les propositions d'aide de Nathalie sont des **marques d'attention** qui lui montrent, contrairement à ce qu'elle imaginait, que Nathalie l'apprécie en tant que collègue. Et Nathalie intègre qu'en déclinant les invitations de Pascale, elle refuse le **cadeau** relationnel consistant à passer un moment ensemble.
Leur relation s'est très vite améliorée.

POINTS DE VIGILANCE

- **Utiliser cet outil pour comprendre les relations et les bonifier et non pour manipuler l'autre.**
- **Enrichir son langage principal en s'ouvrant sur les 4 autres.**

OUTIL 16 Les jeux psychologiques

Présentation

Les jeux psychologiques sont des pièges relationnels dans lesquels nous tombons à notre insu et à nos dépens. Même si les mécanismes sont assez complexes, en comprendre les bases améliore les relations et permet d'éviter les conflits.

Un jeu psychologique est une suite de **transactions à double fond** (avec des messages de surface et des messages cachés) au cours desquelles les protagonistes jouent, involontairement et inconsciemment, les rôles de **persécuteur**, **sauveteur**, **victime**. L'ensemble de ces trois rôles – que tout le monde joue en fonction de la situation – constitue le **triangle dramatique** (Karpman).

Même si l'issue est toujours négative et que les émotions vécues sont désagréables, les jeux permettent d'être en relation, de vivre un moment intense et de répondre à des **besoins**. Chacun y trouve des bénéfices : revivre un mode de relation vécue dans l'enfance, obtenir des signes de reconnaissance, valider ses croyances sur soi ou sur les autres…

Pour sortir du jeu ou ne pas y entrer, il faut soit que l'un des protagonistes cesse de prendre ou de lancer « l'hameçon », l'amorce de départ, soit qu'il choisisse de réagir différemment à un moment du jeu en proposant une intervention susceptible d'arrêter le jeu.

Éric Berne a décrit une cinquantaine de jeux, classés selon le rôle qu'ils empruntent et intitulés de façon imagée :

- **Persécuteur** : Les défauts – Je vous ai pourtant dit – La crise de colère – Le mien est mieux que le tien – Pourquoi faut-il toujours que tu…
- **Sauveteur** : J'essaie seulement de t'aider – Laisse-moi faire à ta place – Raconte-moi tes malheurs – À votre place je…

- **Victime** : Oui mais… – Débordé de travail – Pauvre de moi – Pourquoi faut-il que ça n'arrive toujours qu'à moi ? – J'essaie de faire de mon mieux…

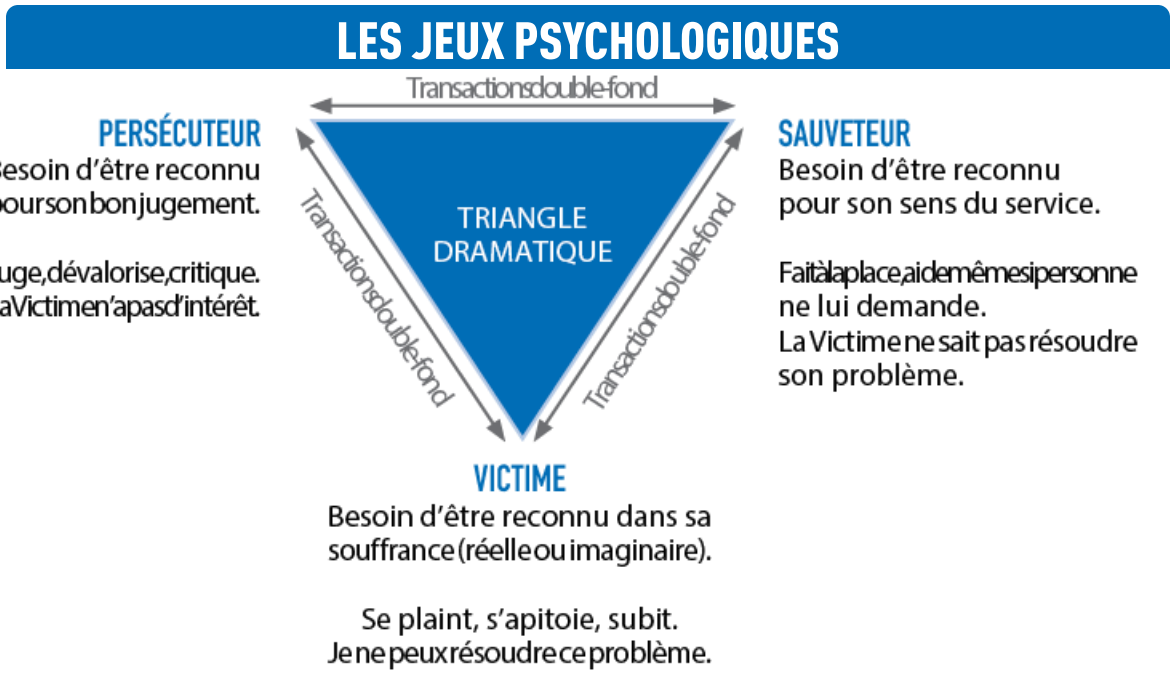
Intérêt des jeux psychologiques

- Choisir de réagir différemment.
- Harmoniser les relations.
- Éviter les conflits.

Pour l'utiliser

Pour éviter d'entrer dans un jeu psychologique, il faut :

- Décoder les messages cachés.
- Repérer ses jeux « préférés » et ceux des autres.
- Apprendre à ne plus prendre ou lancer une amorce.



Exemple d'application

Liane, responsable de clientèle dans une banque, a des problèmes avec un de ses clients et se plaint auprès de son

N+1 James. S'en suit un des jeux les plus répandus et source de conflit en entreprise, le « Oui, mais… » :

– Liane (victime) : « Mr Dupont a encore une fois dépassé son plafond et maintenant il me demande une nouvelle remise de pénalités, je ne sais plus comment faire. »
– James (sauveteur) : « Tu pourrais peut-être lui rappeler les conditions du contrat. »
– Liane : « Oui, mais il les connaît… »
– James : « Tu peux me l'envoyer pour que je le recadre. »
– Liane : « Oui, mais ça ne servira à rien, il n'en fait qu'à sa tête et ça me retombe toujours dessus, j'ai tout essayé avec lui. »
– James : « Tu peux lui faire payer les pénalités pour qu'il comprenne. »
– Liane (qui devient persécuteur) : « Oui, mais c'est un gros client, je ne voudrais pas qu'il parte, tu ne comprends vraiment rien ! »
– James (qui devient persécuteur) : « Ça suffit ! je voulais juste t'aider, c'est toujours pareil avec toi, tu n'écoutes jamais les conseils, débrouille-toi toute seule ! »

C'est une situation perdant/perdant et la relation est détériorée, alors que James aurait pu ne pas prendre la première amorce en proposant une réponse du type : « Qu'attends-tu de moi exactement ? » ; « Veux-tu, ou ne veux-tu pas de mon aide ? »

POINTS DE VIGILANCE

- **Identifier en premier lieu ses propres jeux psychologiques.**
- **Analyser les bénéfices d'un jeu pour pouvoir mieux en sortir.**

OUTIL 17 La méthode gagnant-gagnant

Présentation

Créée par le psychologue humaniste Thomas Gordon, cette méthode est une alternative aux modes de communication fondés sur un rapport de force qui repose sur le concept de relation gagnant-gagnant, également appelée relation sans perdant. Elle est basée sur le postulat simple qu'une bonne communication entre deux personnes ne peut se faire que si chacune écoute l'autre et que toutes deux expriment librement leurs besoins. Ce processus repose sur 3 axes principaux :

- **Le Message-Je** : il permet de s'attribuer les choses et reprendre sa responsabilité en exprimant ce que l'on vit comme inacceptable, sans blâmer. Le Message-Je est composé de trois parties : exprimer les **faits** objectifs, expliquer les **effets** tangibles et concrets sur soi, donner son **ressenti**. On parle de soi sans poser de jugement.
- **L'écoute active** : elle consiste à écouter la personne avec attention, en accueillant vraiment ce qu'elle dit et ressent tout en reconnaissant ses besoins sans chercher immédiatement à donner de solution. Il s'agit d'accepter l'autre et de le reconnaître dans son intégralité.
- **La résolution des conflits gagnant-gagnant**, décomposée en 6 étapes :

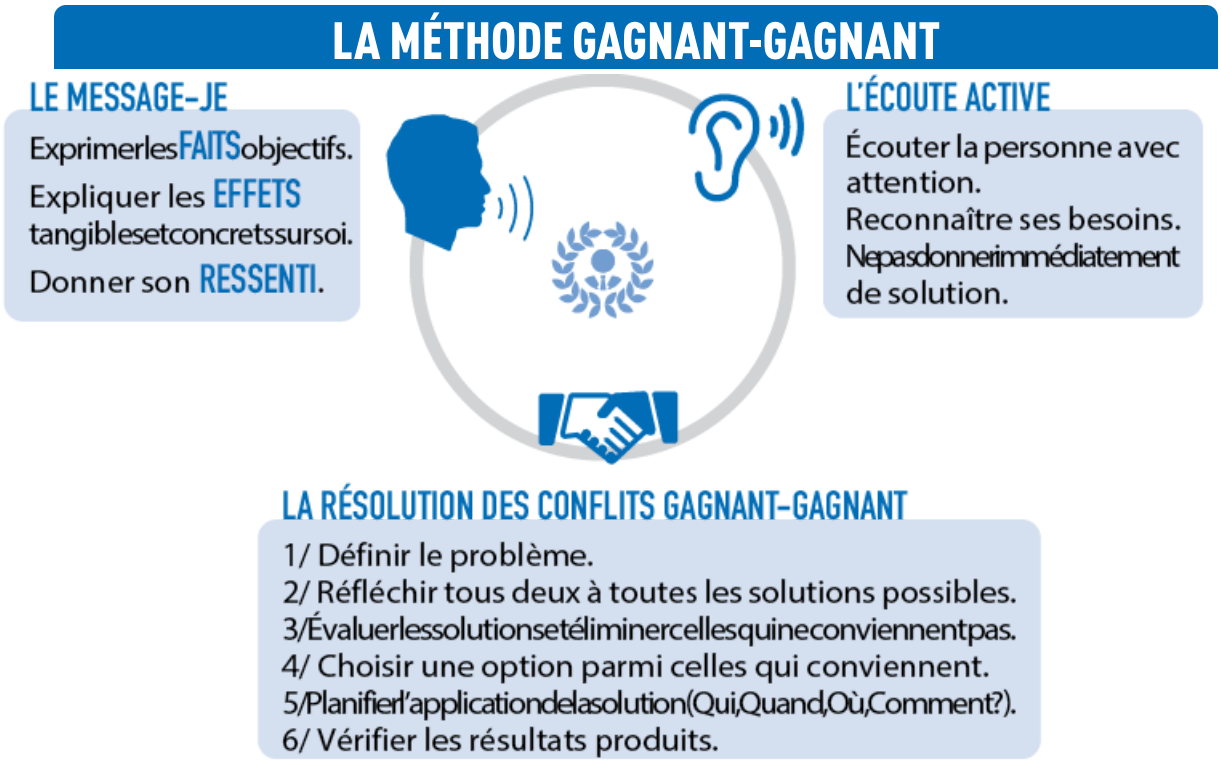
– Définir le problème.
– Réfléchir ensemble à toutes les solutions possibles.
– Évaluer les solutions et éliminer celles qui ne conviennent pas.
– Choisir une option parmi celles qui conviennent.
– Planifier l'application de la solution (Qui, Quand, Où, Comment ?).
– Vérifier les résultats produits.

Intérêt de la méthode gagnant-gagnant

- Sortir des messages-Tu qui sont souvent mal reçus, enveniment la situation et font porter à l'autre la seule responsabilité du problème.
- Permettre d'être véritablement entendu.
- Susciter l'envie de collaborer.

Pour l'utiliser

- Dans une conversation dénuée de tension, utiliser l'écoute active et le message-Je pour faire en sorte que chacun se sente entendu et validé dans ce qu'il vit.
- En cas de conflit, intégrer les 6 étapes de la résolution de conflit gagnant-gagnant afin de trouver une solution acceptable et validée par les deux parties.



Exemple d'application

Luc et Léa sont associés dans une agence évènementielle lilloise. Ils partagent une voiture de fonction. Ce jour-là, ils ont chacun une mission dans des lieux différents. Au lieu d'entrer en conflit, ils définissent :

- Le **problème** : une seule voiture/2 déplacements.

– Les besoins : tous deux ont besoin d'un moyen de transport.

– Les faits, effets et ressentis : Pierre doit être près de Dunkerque de 11 h à 13 h / Léa est stressée : elle doit être à Douai à 12 h, puis à Roubaix à 15 h.

- Les **solutions** possibles :

– Dunkerque : en voiture 1 heure – en TER 1 h 30 + taxi vers le site.

– Douai : en voiture 40 minutes – en TER 32 minutes

– Roubaix : en voiture 40 minutes / en TER 55 minutes.

- La décision : Léa prend la voiture, car même si Dunkerque est plus loin et dans un endroit isolé, Pierre n'a pas de contrainte après sa réunion, alors que Léa doit jongler entre deux rendez-vous et ne peut dépendre des horaires de train.

POINTS DE VIGILANCE

- **Mettre le focus sur le vrai problème.**
- **Prendre en compte les besoins de toutes les parties en présence.**
- **Lâcher le projet de vouloir gagner à tout prix.**

PLAN D'ACTION

PRENDRE CONSCIENCE DE CE QUI SE JOUE DANS UNE RELATION

BÉNÉFICES

Développer des habiletés sociales favorisant la relation.

Mettre en place les bases d'une communication efficace.

Mieux être avec soi et avec les autres.

1 APPRENDRE À SE METTRE À LA PLACE DE L'AUTRE

Pourquoi ?

Développer son relationnel, être à l'écoute, apprendre à communiquer font partie des soft skills sur lesquelles il faut miser et investir. Même si nous sommes des êtres de relation, en prendre soin n'est pas forcément inné, mais cela s'apprend et se développe. En complément du pilier « Connaissance de soi » ▸ OBJECTIF 2, pouvoir rejoindre l'autre sur sa colline est nécessaire au bien-vivre ensemble et au faire-ensemble. Faire preuve d'empathie, se mettre à la place des autres, comprendre leurs sentiments et leurs points de vue, sont une force qui permet de :

- Prévoir les actions et les réactions des autres.
- Résoudre les conflits avec plus de facilité.
- Mieux comprendre les besoins des autres.
- Faire preuve de leadership.

Avec quels interlocuteurs ?

Apprendre à se mettre à la place de l'autre est une posture à adopter avec toutes les personnes de l'environnement professionnel :

- Les collègues.
- Les clients.
- Les fournisseurs.
- Les partenaires...

Avec quels outils ?

Il existe une foule d'outils très accessibles pour apprendre à se mettre à la place de l'autre :

- L'écharpe relationnelle ▸ **OUTIL 12**.
- La méthode E.S.P.E.R.E® ▸ **OUTIL 13**.
- Les jeux psychologiques ▸ **OUTIL 16**.
- Les outils des OBJECTIFS 1 ET 4 sont aussi très aidants.

Avec quels moyens ?

Collectivement, il s'agit de nourrir un terreau favorable en créant un cadre relationnel sécurisant.

- Vous pouvez vous inspirer de « la charte de vie pour de meilleures relations dans mon travail » et « l'anti charte relationnelle » écrites par J. Salomé ▸ OUTIL 13.

Individuellement, quand un comportement récurrent devient source d'agacement ou qu'une situation se dégrade :

- Visualisez l'écharpe relationnelle entre vous et la personne.
- Connectez-vous à vos propres ressentis et besoins à votre bout de la relation.
- Puis allez rejoindre l'autre à son bout de la relation :
  - Essayez d'identifier si vous êtes entrés tous les deux dans un jeu psychologique.
  - Si c'est le cas, quelle amorce avez-vous lancée ou avez-vous prise ?
  - Quelles réactions cela a provoqué chez votre interlocuteur ?
  - Quel changement de comportement pouvez-vous opérer pour sortir de ce jeu ?

- Vos comportements étaient-ils dans le système S.A.P.P.E ?
- Si oui, comment pouvez-vous en sortir ?

POINTS DE VIGILANCE

- **Allez rejoindre l'autre à son bout de la relation** sans faire à sa place ni prendre le pouvoir.
- **Connectez-vous à vous-même** avant d'aller vous connecter à l'autre.

CONSEIL DE PRO

Les cinq dynamiques relationnelles

Pour pouvoir se mettre à la place de l'autre, il peut être intéressant d'identifier dans quelle dynamique relationnelle se trouve son interlocuteur.

- **La dynamique de l'éponge** : la personne absorbe tout, à la fois les malheurs et souffrances des autres mais aussi leurs petits et grands bonheurs. Elle se sent concernée à titre personnel par ce qui se passe autour d'elle et porte souvent toute la misère du monde sur ses épaules.
- **La dynamique du filtre** : la personne retient principalement le mauvais de l'échange, voit toujours ce qui ne va pas, ce qui n'a pas eu lieu, et laisse même passer les bonnes choses. Cette position est très décourageante et fatigante des deux côtés de la relation.
- **La dynamique de l'entonnoir** : la personne se laisse traverser par les événements de la vie sans rien en retenir. Elle laisse passer le mauvais et le bon ! Elle vit avec l'impression de manque quasi-permanent de n'avoir ni reçu ni donné.
- **La dynamique de la passoire** : la personne garde le positif et laisse passer le mauvais. Elle trie ses « déchets relationnels » et accepte la vie comme elle est. Elle ne retient que le meilleur de la vie, le célèbre et en fait profiter les autres.
- **La dynamique de l'alambic** : personne extrêmement sensible qui sait accueillir les expériences positives comme négatives qu'elle transforme pour en retirer l'essence et en restituer le meilleur.

2 ADOPTER UNE POSTURE BIENVEILLANTE ET ASSERTIVE

Pourquoi ?

En fonction du caractère, de l'éducation, des expériences passées, certaines personnes vont avoir tendance à avoir des comportements très autoritaires alors que d'autres vont adopter des postures plus laxistes et permissives. Ces types de comportements extrêmes génèrent in fine des relations tendues, alors que leurs pendants « équilibrés », à savoir l'assertivité (s'exprimer pleinement tout en acceptant l'expression de l'autre) et la bienveillance créent un climat de confiance qui permet à chacun de :

- Se sentir respecté et entendu.
- Témoigner et recevoir de la gratitude.
- Prendre des décisions et agir.

Avec quels interlocuteurs ?

Ce plan d'action est à mettre en pratique avec l'ensemble des personnes de votre organisation.

- Les responsables ressources humaines.
- Les chief happiness officers.
- Les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont également de précieux interlocuteurs pour lancer une démarche collective, notamment autour de l'élaboration d'une charte de vie pour de meilleures relations au travail.

Avec quels outils ?

L'ensemble des outils suivants permettent d'adopter une posture bienveillante et assertive :

- L'écharpe relationnelle ▸ **OUTIL 12**.
- La méthode E.S.P.E.R.E® ▸ **OUTIL 13**.
- Les 5 langages d'appréciation ▸ **OUTIL 15**.

- Les jeux psychologiques ▸ **OUTIL 16**.
- La demande assertive ▸ **OUTIL 22**.

Avec quels moyens ?

Dans un premier temps, afin de pouvoir s'exprimer de manière assertive lors d'un conflit, il est très utile de se poser une question primordiale :

- « À qui appartient le problème ? » C'est-à-dire : qui est en accord ou désaccord, qui a des besoins insatisfaits ?
- La réponse à cette question aide à la fois à mieux comprendre ce qui est en train de se jouer dans la relation, à prendre du recul et à pouvoir se positionner plus justement.

Dans un second temps :

- Utiliser les outils appropriés en fonction de la situation.
- Se faire accompagner par un coach ou un médiateur en cas de situation très conflictuelle.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ayez confiance** en votre capacité et en celle de vos interlocuteurs à adopter une posture assertive et à vouloir trouver des solutions bienveillantes.
- **Pensez à dissocier** les différentes « casquettes » avec lesquelles vous réagissez et qui vous font entrer dans le système S.A.P.P.E.

CAS D'ENTREPRISE

Amis et collègues

Martin, chef d'entreprise, décide de faire appel à Claire, coach de dirigeants, car il a un souci avec Christophe, un collaborateur de l'imprimerie. En privé, Christophe et lui sont très bons amis, il est impliqué dans son travail, c'est un bon technicien mais il a un relationnel qui cause de grosses tensions dans l'équipe jusqu'à susciter des démissions. Cela fait un an que Martin essaie de lui faire comprendre les conséquences de ses comportements mais Christophe ne comprend pas où est le problème et considère que ce sont les autres qui doivent s'adapter. Martin voudrait sortir de ce cercle vicieux.

C'est un exemple typique de jeux psychologiques dans lequel Christophe et Martin sont tour à tour Sauveur/Victime/Persécuteur, et du système S.A.P.P.E qui fonctionne à plein régime dans

lequel Christophe, pris en sandwich entre son rôle de supérieur hiérarchique et ami, n'arrive pas à prendre de décision.
Claire propose à Martin de séparer les sphères professionnelle et privée et de reprendre toute sa responsabilité à son bout de chacune des deux relations. Cette séance de médiation a permis à Martin d'exprimer :

- À son ami Christophe ce qu'il apprécie chez lui en tant qu'ami.
- À son collaborateur Christophe ce qu'il apprécie chez lui en tant que salarié, ce qu'il attend de lui, et quels sont ses besoins en tant que chef d'entreprise.
- À son ami et collaborateur Christophe l'écartèlement qu'il vit entre ces deux relations.

Christophe a pour la première fois pris conscience que son comportement générait une situation insupportable pour Martin et les autres, et il a accepté de se faire accompagner pour mieux comprendre son mode de fonctionnement et dans quelle mesure il pouvait évoluer.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Les collaborateurs prennent leur responsabilité à leur bout de la relation.

Il y a moins de problèmes d'incompréhension et de jugement.

Les marques de reconnaissance positive se multiplient.

Les échanges sont plus cordiaux.

OBJECTIF 4

Favoriser un dialogue authentique grâce à la CNV

Les moments de tension et les échanges emprunts d'interprétations ou de jugements conduisent souvent à une baisse de la productivité, à une dévalorisation des compétences et nuisent à la qualité relationnelle qui est l'un des facteurs majeurs de satisfaction au travail. S'interroger sur les conditions qui visent à favoriser un dialogue authentique est une mission prioritaire pour les entreprises afin de transformer les relations au travail, de sortir des situations conflictuelles et de développer la coopération.

Cet objectif vise à détailler le processus de la CNV (Communication NonViolente), une méthode essentielle dans la gestion des conflits, à travers six outils qui peuvent être également utilisés indépendamment les uns des autres. La CNV contribue à mieux se comprendre malgré les différences de réactions, à être pleinement présent et disponible à soi comme à l'autre et à mettre en place des règles du jeu relationnel qui améliorent la communication.

Ce chapitre donne les clés pour :

- S'affirmer pour être entendu.
- Écouter pour mieux collaborer.
- Favoriser le dialogue.
- Permettre une compréhension mutuelle.
- Établir une relation empathique.

OUTILS CLÉS

OUTIL 18 P. 62

La force de l'intention

Miser sur l'intention plutôt que sur le résultat.

OUTIL 19 P. 64

L'OSBD

Intégrer la CNV dans sa pratique professionnelle.

OUTIL 20 P. 66

L'observation objective

Acquérir la capacité d'observer sans juger.

OUTIL 21 P. 68

Les sentiments et les besoins

Se connecter à sa boussole intérieure.

OUTIL 22 P. 70

La demande assertive

Exprimer une demande de manière efficace.

OUTIL 23 P. 72

Le langage chacal/girafe

Décoder ses interprétations et ses jugements.

PLAN D'ACTION

Pratiquer la Communication NonViolente au travail

La CNV repose sur une pratique du langage qui renforce l'aptitude à conserver des qualités de cœur en toutes circonstances. Elle invite à être plus conscient des perceptions,

des émotions comme des besoins qui nous animent et à s'exprimer authentiquement tout en portant un regard sur l'autre et sur soi empreint de respect et d'empathie. Cette pratique, qui invite à formuler une demande comme l'amorce d'une solution ou d'un dialogue constructif, s'appuie sur les actions suivantes :

1 Identifier et exprimer ses émotions et ses besoins.

2 Demander ce que l'on souhaite avec authenticité.

OUTIL 18 La force de l'intention

Présentation

Quand un conflit surgit, le réflexe premier est de vouloir obtenir un résultat : il y a un problème, trouvons une solution pour régler le problème. Cet outil invite à changer d'intention : mettre le focus sur le vivant plutôt que sur le résultat. Cela peut paraître incompatible avec les ressorts économiques du monde de l'entreprise, et pourtant, toute la force (et la difficulté) de la Communication NonViolente (CNV) est de réussir à lâcher prise sur le fait de vouloir résoudre un problème ou trouver une solution.

En effet, l'intention première de la CNV n'est pas de supprimer les conflits, de résoudre un problème, de sortir d'une situation conflictuelle, ni même de faire en sorte de se sentir mieux ou de changer l'autre, mais d'être simplement en connexion à soi et à l'autre. En d'autres termes, elle vise à apprendre à développer une posture bienveillante qui prend soin de ce qu'il y a de vivant en soi et chez l'autre et à accueillir la réalité de ce que chacun vit à son bout de la relation (▸ OUTIL 12).

La CNV permet de maintenir un équilibre entre soi et l'autre, équilibre nécessaire à un échange authentique, empathique et constructif avec soi-même et son interlocuteur. Grâce aux phases d'auto-empathie et d'empathie que génère la CNV, un espace de sécurité à la fois personnel et commun se crée dans la relation, favorisant ainsi le bien-être, le respect et la performance.

La CNV invite à porter l'attention sur ce qu'il y a de vivant en nous à l'instant présent, de l'exprimer, de l'écouter puis de nourrir cette force vitale qui se manifeste dans chacune de nos actions, dans chacun de nos choix, dans chacune de nos interactions avec les autres. Face à un problème, la **démarche classique** met le **focus sur le résultat** : **« Réglons ce problème »**, la **démarche**

CNV met le focus sur le vivant : « Agissons dans le but de contribuer à la vie ».

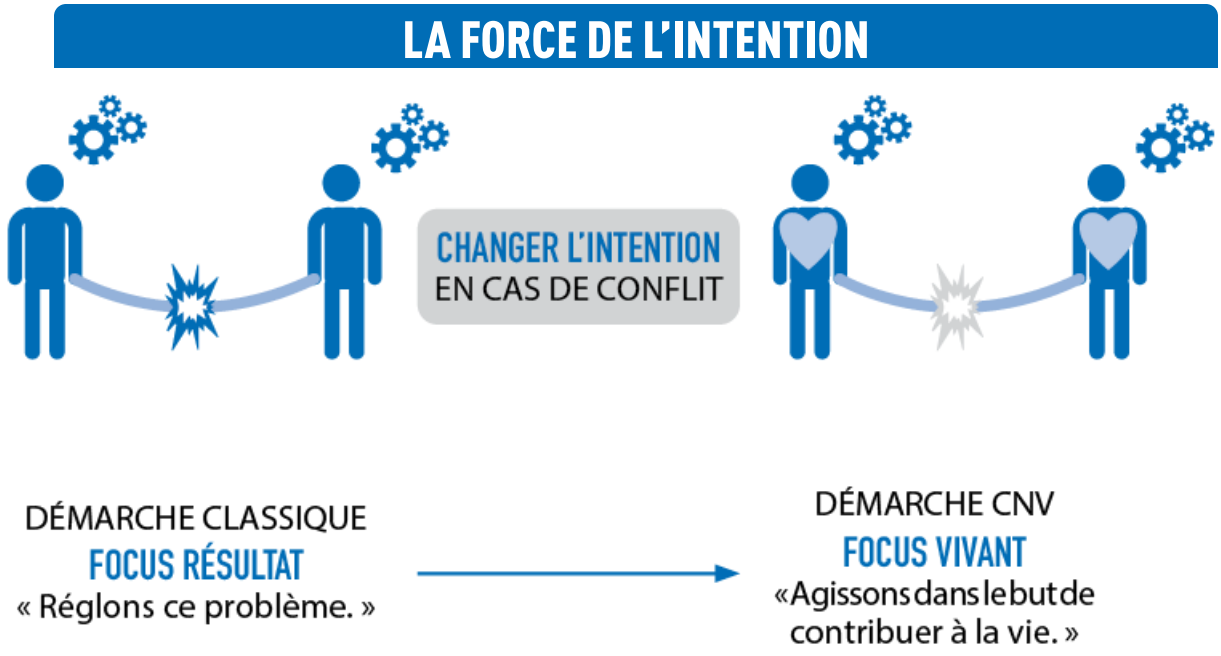
Intérêt de la force de l'intention

- Sortir du jeu de la dualité opposant un perdant à un gagnant.
- Mettre le focus sur ce qui se passe pour chacun.
- Créer un espace de sécurité qui favorise les échanges.

Pour l'utiliser

Pour utiliser la force de l'intention à bon escient :

- Lâcher le projet de résoudre le problème.
- Être disponible en temps et en énergie.
- Développer une posture d'écoute active.



Exemple d'application

Lors d'un séminaire d'entreprise sur le leadership pour une grande enseigne, Leila, facilitatrice en intelligence collective, s'aperçoit que deux collaborateurs, Greg et Vincent,

s'envoient des pics d'humour qui les font sourire au début, sachant que c'est leur manière habituelle d'être en relation (▸ **OUTIL 12**). Mais au fil de la journée, ces échanges viennent dégrader non seulement la relation mais également l'ambiance du groupe, jusqu'à créer une dispute entre Vincent et Géraldine, la responsable d'équipe. Devant le groupe, elle lui reproche un comportement irrespectueux qui, selon elle, « cache une intention de rabaisser ». Le ton monte, et, alors que les autres participants essaient en vain de résoudre le problème en conseillant à Vincent et Géraldine d'éteindre le conflit et de se remettre au travail (**focus résultat**), Leila leur propose d'utiliser le rituel des 3S (▸ OUTIL 2) et les invite à prendre quelques instants pour aller voir ce qui se joue en eux (**focus vivant**). À la pause, elle les retrouve tous les deux et leur propose de les accompagner en utilisant l'OSBD (▸ **OUTIL 19**) pour qu'ils puissent exprimer clairement, sans agressivité, ce que chacun vit face à cette situation.
Le fait d'avoir challengé les deux personnes en conflit à agir dans le but de contribuer à la vie a permis de faire descendre la tension et de prendre soin de la relation.



POINTS DE VIGILANCE

- **Mettre le focus sur les personnes** et non sur le problème.
- **Favoriser la relation** avant de vouloir trouver une issue.
- **Offrir la même attention à tous les protagonistes du conflit**.

OUTIL 19 L'OSBD

Présentation

Intégrer la Communication NonViolente (CNV) dans sa pratique professionnelle, c'est comme apprendre une nouvelle langue dont il s'agit d'assimiler la grammaire, c'est-à-dire les règles et les mécanismes qui en régissent l'usage. Cette nouvelle langue est un outil très concret et pratique mais aussi très puissant pour améliorer la relation à autrui et à soi-même.

L'OSBD est un processus en 4 étapes :

- D'abord, il s'agit de faire une **observation** précise de la situation, du contexte, en filtrant les jugements et les interprétations qui nuisent à la relation.
- La deuxième étape consiste à accueillir les **sentiments**, les émotions que suscite la situation.
- Ensuite, découvrir le(s) **besoins** qui se cachent derrière les émotions.
- Enfin, formuler une **demande** précise qui reflète le besoin et qui invite au dialogue.

Tout comme l'intonation prosodique d'une langue apporte des nuances de sens et structure le discours, pour prononcer l'OSBD avec mélodie, il est important de rester relié à l'intention de nourrir sainement la relation (▸ OUTIL 18).

Ces deux questions aident à garder le focus sur cette « langue vivante » :

- « Qu'est-ce qui est vivant en moi et en toi ? »
- « Qu'est-ce qui pourrait rendre ta vie et la mienne plus belles ? »

Intérêt de l'OSBD

- Créer des règles du jeu qui facilitent le dialogue.
- Se relier à ce qu'il y a de vivant en soi (auto-empathie) et en l'autre (empathie).

- Favoriser un espace de parole authentique.

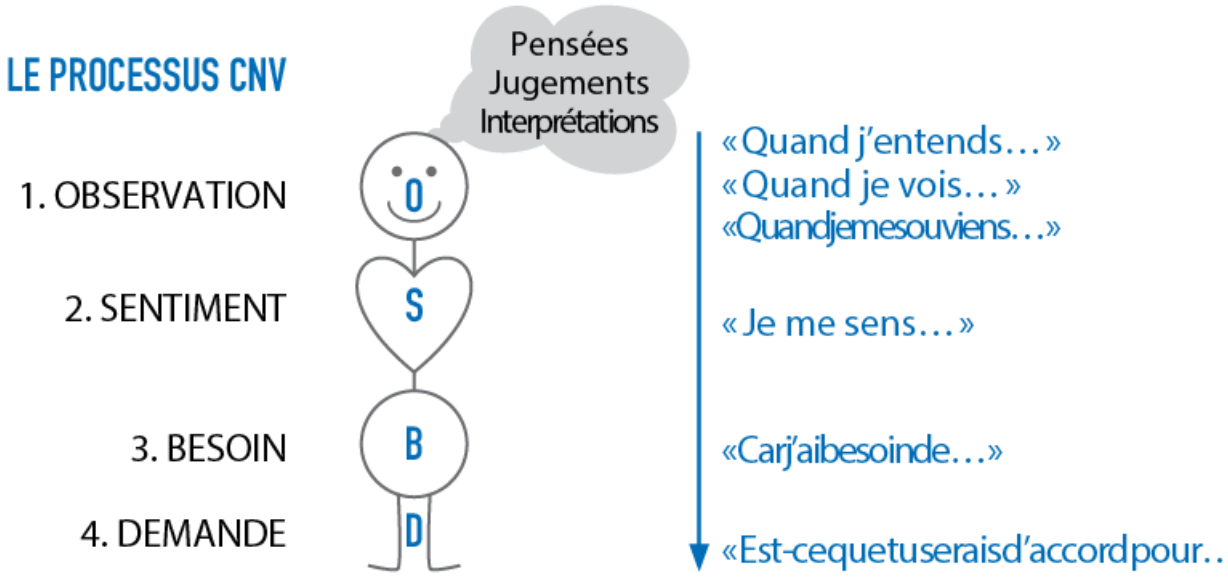
Pour l'utiliser

Après avoir repéré les informations qui se cachent derrière les pensées, mettre en place les 4 étapes du processus OSBD :

- Observation (▸ **OUTIL 20**) : « Quand j'entends… », « Quand je vois… ».
- Sentiment (▸ **OUTIL 21**) : « Je me sens… ».
- Besoin (▸ **OUTIL 21**) : « Car j'ai besoin de… ».
- Demande (▸ **OUTIL 22**) : « Est-ce que tu serais d'accord pour… ? »

Le processus peut être utilisé seul (soi avec soi) ou entre 2 personnes (soi avec l'autre), chaque partie effectue l'OSBD pour soi (auto-empathie) puis le partage à l'autre à travers une écoute et une parole authentiques.

L'OSBD



Exemple d'application

Au cours d'un séminaire d'entreprise sur le leadership, Greg et Vincent s'envoient des pics d'humour qui engendre une dispute entre Vincent et Géraldine, la responsable d'équipe,

qui lui reproche un comportement irrespectueux. Après avoir calmé le jeu, Leila, la facilitatrice du séminaire les retrouve tous les deux à la pause et leur propose de les accompagner en utilisant l'OSBD. Elle a dû intervenir plusieurs fois pour les aider à rendre les observations les plus neutres possibles et à traduire le langage chacal en langage girafe (▸ **OUTIL 23**). Voici un résumé des échanges en OSBD :

- Au lieu de dire en mode chacal : « Vincent tu es vraiment une personne irrespectueuse à toujours balancer des pics aux autres », Géraldine a adopté le langage girafe : « Vincent, quand je t'entends dire à Greg que c'est un petit joueur (O), je suis choquée (S), j'ai besoin de respect entre les collaborateurs (B), peux-tu m'expliquer pourquoi tu fais ça ? (D) ».
- Au lieu de répondre : « Tu es pénible ! tu n'as pas d'humour, rigole un peu… », Vincent réplique : « Géraldine, quand tu me dis que tu es choquée (O), je suis surpris (S), lors des séminaires, c'est important pour moi qu'il y ait de la convivialité et de la légèreté (B), est-ce que tu peux me dire pourquoi tu le vis comme un manque de respect ? »

À partir de cette base, chacun a pu se dire dans ses besoins, rejoindre l'autre dans les siens et être pleinement accueilli au lieu d'être jugé.



POINT DE VIGILANCE

▸**Prendre le temps de se calmer et d'écouter ce qu'il y a de vivant en soi** avant d'aller vers l'autre.

OUTIL 20 L'observation objective

Présentation

Qualifier une observation d'objective peut sembler incongru dans la mesure où la définition générale de l'observation consiste en « un examen attentif d'un fait, excluant toute action sur le fait étudié ». Mais cette appellation est volontaire car, dans la réalité, il s'avère que nos observations sont souvent subjectives. Trois registres coexistent dans la communication : l'observation, l'interprétation/jugement, les ressentis corporels et émotionnels. La plupart du temps, ces registres se superposent et s'entremêlent, créant un terreau propice aux conflits, aux incompréhensions et aux tensions au sein des relations interpersonnelles.

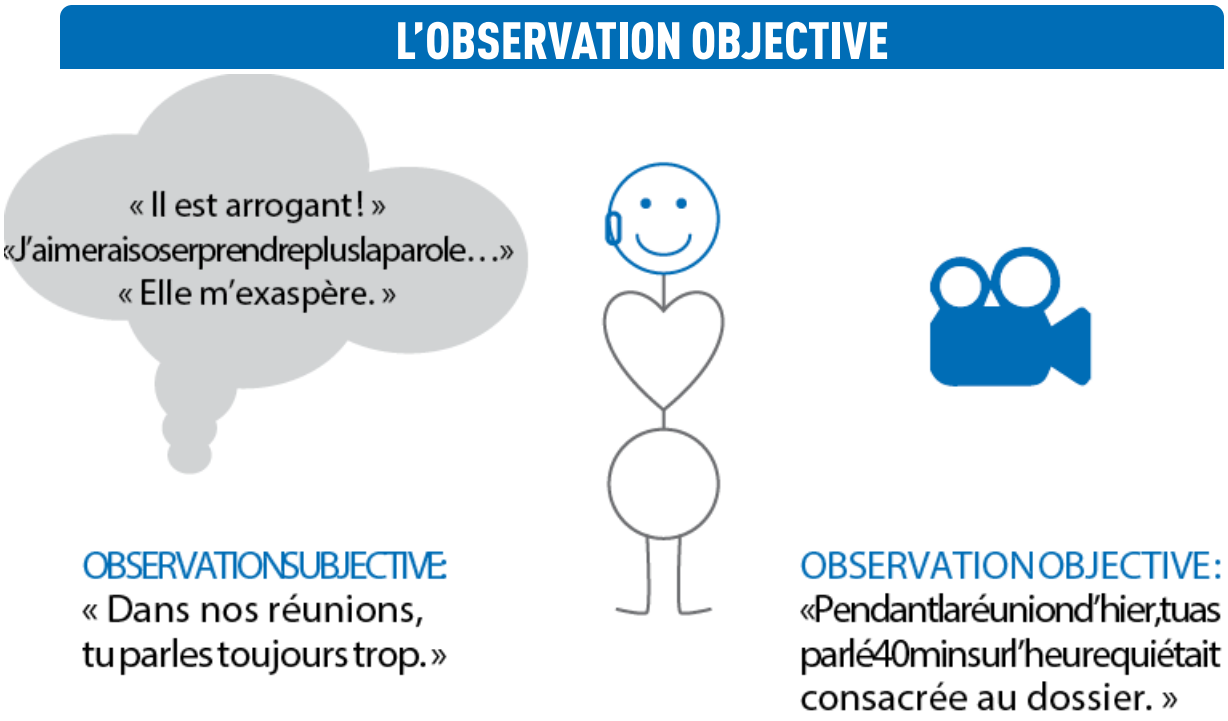
En Communication NonViolente, tout l'art de l'observation consiste à acquérir la capacité d'observer sans interpréter ni juger, sans mêler les ressentis et les émotions, à l'image d'une caméra qui filme de manière neutre les évènements qui se présentent à elle et retranscrit impartialement ce qui se dit et ce qui se fait. Ensuite seulement, le réalisateur apporte sa touche personnelle à cette scène pour susciter des émotions en les accompagnant d'une musique ou d'un tempo, selon l'intention recherchée. Elles seront enfin interprétées par le spectateur, qui va se faire son propre film au gré de ses filtres éducatifs, culturels et émotionnels. Les jugements ont une fonction négative : ils séparent les interlocuteurs, ils freinent la créativité et empêchent le dialogue, quand bien même il importe de les accueillir, dans la mesure où ils donnent des informations précieuses pour comprendre les besoins (▸ OUTIL 21). Entrer en relation avec l'autre de manière ouverte dans une situation de conflit nécessite de dénouer les 3 registres de la communication en formulant une observation neutre et sans jugement.

Intérêt de l'observation objective

- Créer les conditions indispensables pour que chacun se sente respecté et en sécurité dans la relation.
- Proposer un espace où le dialogue redevient possible.

Pour l'utiliser

- Se poser les questions : « qu'est-ce que j'ai dit ? qu'est-ce que l'autre a dit ? qu'est-ce que j'ai ? qu'est-ce qu'il a fait ? »
- Explorer les pensées, jugements, interprétations.
- Les accueillir et les séparer de l'observation.



Exemple d'application

Véronique est formatrice. Au cours d'une session, elle fait observer à son assistance une affiche sur laquelle figurent un homme et une femme debout, les bras ballants, les yeux écarquillés ; ils se trouvent derrière un fauteuil dans lequel se tient une jeune fille assise de biais et en train de téléphoner,

un verre à la main ; elle porte une chaussette, l'autre repose sur le dossier du fauteuil. Devant elle, des petits jouets et deux enfants assis par terre : le garçon tire une des tresses de la fille. À leur droite, un enfant plus jeune, pieds nus, en couche, debout à 10 cm de l'écran de télévision avec un verre à la main en train de se renverser ; il y a une flaque au sol et des livres sur la télévision.

Ce que les stagiaires voient sur cette affiche : une famille, des parents dépités, des frères et sœurs qui se disputent, des enfants laissés à l'abandon, une adolescente qui n'en a rien à faire, du bazar, de la vie, un cauchemar, une fille au téléphone.

Parmi ces réponses, seule la dernière relève du registre de l'**observation**, les autres étant de l'ordre de l'opinion, de l'interprétation, du jugement. La réponse « une famille » est une interprétation sociétale rendue à partir de l'observation d'adultes et d'enfants dans un salon.

POINTS DE VIGILANCE

- **Bien dissocier les interprétations des observations**.
- **En finir avec les généralisations** (« toujours », « jamais »…).

OUTIL 21 Les sentiments et les besoins

Présentation

Dans la culture d'entreprise, les émotions font souvent obstacle au bon fonctionnement des équipes, a fortiori si elles sont refoulées en permanence. En revanche, dès lors qu'elles sont accueillies et que les besoins qu'elles cachent sont identifiés, elles deviennent un véritable levier relationnel.

Les sentiments sont comparables à des témoins lumineux sur le tableau de bord d'une voiture : quand un sentiment agréable se manifeste, cela indique qu'un ou plusieurs besoin(s) est(sont) comblé(s). Lorsqu'un sentiment désagréable est éprouvé, c'est le signe qu'un ou plusieurs sont insatisfait(s) et qu'ils requièrent la plus grande attention. Contrairement à ce que l'on pense, les sentiments ne sont pas provoqués par la situation mais par le ou les besoin(s) avec le(s)quel(s) la personne arrive en la circonstance. Par exemple, si pendant une réunion vous vous sentez agacé par la présentation quelque peu brouillonne de votre collègue, c'est probablement que vous avez besoin de clarté sur ce dossier.

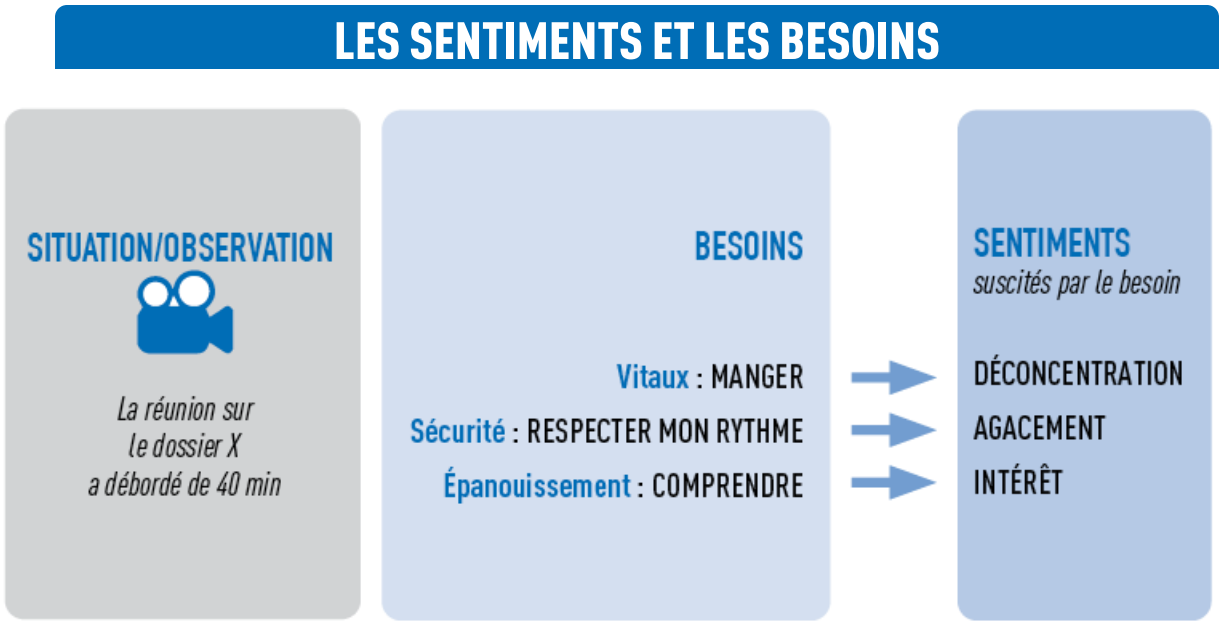
La notion de besoin désigne ce qui est essentiel pour un être humain : elle englobe à la fois les **besoins vitaux** (manger, dormir, boire…), les **besoins de sécurité** (avoir un toit, une famille, un métier…) et les **besoins d'épanouissement** (se réaliser, contribuer à la vie…). Tout comme les sentiments, les besoins sont universels et semblables entre les êtres humains : nous avons tous les mêmes besoins, même si les moyens de les satisfaire ne sont pas toujours identiques. Cette universalité offre une zone de neutralité qui favorise une compréhension mutuelle et le non-jugement, et dans laquelle chaque individu peut s'exprimer et écouter l'autre en toute confiance et authenticité.

Intérêt des sentiments et des besoins

- Se connecter à sa boussole intérieure.
- Rejoindre l'autre dans une zone pacifiée.
- Créer un espace d'échanges authentiques.

Pour l'utiliser

- S'accorder sur une observation objective (▸ OUTIL 20).
- Exprimer avec authenticité ce qui se passe pour soi.
- Écouter avec empathie ce qui se passe pour l'autre.
- Porter attention à ce qui est vivant en chacun.



Exemple d'application

À l'issue d'un brainstorming sur les prochaines journées portes ouvertes d'une association de quartier, les participants semblent partagés sur les apports de cette réunion. Clémentine, la coordinatrice projet, propose alors un « tour de météo » pour partager comment chacun a vécu les échanges.

– Marie : Je me sens rassurée, j'avais besoin de comprendre les enjeux du projet et les informations apportées m'ont

permis de mieux les cerner.

– Carmélia : Je suis un peu déçue, trop de réflexion, j'ai besoin de concret…

– Boubakar : J'ai apprécié le buffet, j'ai besoin de cette convivialité.

– Arnaud : Je suis fatigué, 3 heures, c'est trop long. Tout ne me concernait pas, j'aurais aimé qu'on dispatche les thèmes.

– Nabil : Je suis enthousiaste, les activités prévues pour nos adhérents sont créatives et innovantes. J'ai hâte d'y contribuer.

– Clémentine : Je suis ravie, j'ai apprécié la qualité des échanges et la convivialité.

Ce tour de table a permis de comprendre que la réunion a été vécue différemment en fonction des **besoins** de chacun. Ils décident de commencer les prochaines réunions par le tour des besoins afin d'organiser au mieux les échanges et le temps imparti.

POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre la responsabilité de ses propres émotions et besoins.**
- **Laisser aux autres la responsabilité de leurs émotions et de leurs besoins.**

OUTIL 22 La demande assertive

Présentation

Après l'expression des observations ainsi que des sentiments et besoins liés à une situation, la dernière étape du processus de la CNV consiste à faire une demande assertive, c'est-à-dire au service des besoins des deux parties.

Une demande assertive comporte **6 critères** :

- Elle s'adresse à une **personne identifiée** ou un groupe : « Serais-tu d'accord pour… » et non : « Est-ce qu'on pourrait m'aider à… ».
- Elle est en lien avec la **situation présente** : « Serais-tu d'accord pour faire les photocopies de ce dossier ? » et pas : « Dorénavant tu feras les photocopies ! ».
- Elle est **concrète** : « Est-ce que tu veux bien donner ce dossier à la compta ? » et pas abstraite comme : « Pourrais-tu m'aider ? »
- Elle est **réalisable** : demander l'impossible est le meilleur moyen pour ne rien obtenir.
- Elle est **formulée dans un langage positif** : demander ce qui est souhaité et non ce qui n'est pas ou plus attendu.
- Elle est **ouverte au dialogue** : une demande n'est pas une exigence, elle laisse le choix.

L'autre n'est pas un ennemi. Il a le droit de dire non à une demande, cela ne veut pas dire qu'il dit non à la personne elle-même. S'il dit non, il le fait certainement pour satisfaire un besoin particulier (▸ OUTILS 21, 23, 38).

Il existe deux types de **demandes** :

- Les demandes qui visent à établir ou à vérifier la connexion pour créer un terrain d'entente au niveau des besoins : demande de **contact**, de **reformulation**, de **connexion**.
- Les demandes d'**action** : il s'agit des stratégies en vue de satisfaire concrètement les besoins. Il arrive trop souvent qu'on veuille passer à l'action alors que la connexion n'est pas

vraiment (r)établie. Il y a donc intérêt à vérifier la qualité de la relation avant de proposer une action.

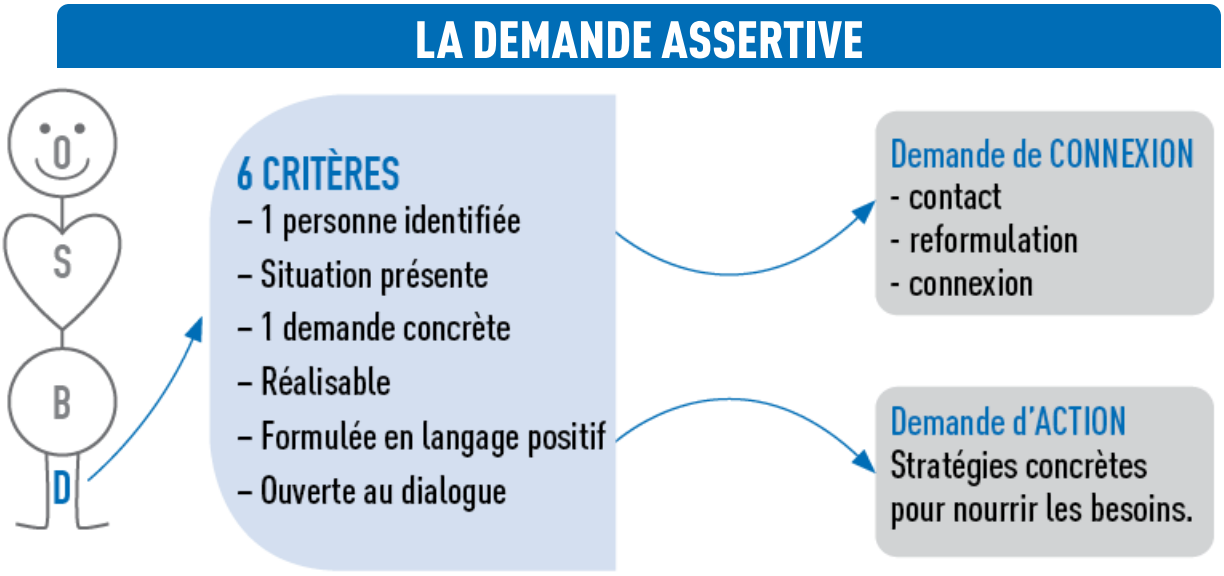
Intérêt de la demande assertive

- Se connecter à soi et à l'autre.
- Favoriser la compréhension mutuelle.
- Poser un acte qui va pouvoir créer un « nous ».

Pour l'utiliser

Pour poser une demande assertive, il est important de :

- Faire une demande positive.
- Proposer une action concrète et réalisable dans l'instant.
- Relier la demande aux besoins exprimés.



Exemple d'application

Lors d'un atelier sur un nouveau modèle de leadership, les membres d'un comité de direction sont invités à exprimer leurs sentiments et leurs besoins face à ce nouveau modèle, puis de réaliser une demande pour nourrir un de leurs besoins identifiés. Damien, chef du secteur Jardin, a du mal à trouver

une demande. Jérémy, l'animateur, propose au groupe de l'aider en partant de ses émotions et besoins : face à ce nouveau modèle, Damien se sent à la fois curieux, sceptique et réservé, il a besoin de comprendre, d'avoir des éléments concrets et sécurisants.

Le brainstorming collectif a permis de proposer plusieurs demandes possibles :

– **Besoin de comprendre** : Damien peut se faire une demande à lui lui-même comme d'aller consulter les capsules vidéos qui se trouvent sur l'Intranet de l'entreprise et/ou il peut demander aux membres de son comité de direction ce qu'ils ont compris de leur côté.

– **Besoin de concret** : il peut demander à un de ses pairs qui a déjà mis en place ce modèle avec ses équipes de lui faire part de son retour d'expériences et d'aller voir sur le terrain.

– **Besoin de sécurité** face à l'expression des émotions et des besoins : il peut demander au groupe de bien revalider le cadre proposé en début d'atelier, notamment sur la notion de confidentialité.

POINTS DE VIGILANCE

- **Penser à se faire des demandes à soi-même.**
- **Accepter que les autres puissent dire non à votre demande.**
- **Bien faire la distinction entre une demande et une exigence.**

OUTIL 23 Le langage chacal/girafe

Présentation

Marshall Rosenberg, concepteur de la Communication NonViolente (CNV), a créé la métaphore de la girafe et du chacal pour illustrer deux types de langage :

- **Le langage chacal** : le chacal est un animal assez petit, vivant seul en mode « survie » et menacé par beaucoup de prédateurs. Dans la CNV, il symbolise le mode de communication dirigé par l'unique satisfaction de ses propres besoins et une maladresse dans la façon de les exprimer. Le chacal vit dans la peur et la méfiance, il juge, étiquette, décide du bien et du mal. Il exige, impose et utilise son pouvoir sur ou contre l'autre. Il porte des jugements contre lui-même et contre les autres et ne prend pas la responsabilité de ce qu'il vit.
- **Le langage girafe** : la girafe a un cœur de taille conséquente pour amener le sang jusqu'au cerveau, elle représente la bienveillance. Elle vit en groupe en mode « vie » avec peu de prédateurs, elle est dans la solidarité et la confiance et est douée d'empathie envers elle et autrui. Sa hauteur lui permet de différencier ce qu'elle observe de l'évaluation et à repérer les besoins en cause. Elle a le désir de contribuer au bien-être de soi ou de l'autre. Elle demande, propose, utilise son pouvoir avec et pour l'autre. Elle prend la responsabilité de ce qu'elle vit.

L'apprentissage de la CNV consiste à traduire les maux du chacal avec les mots de la girafe.

Le chacal et la girafe ne sont pas ennemis, ils ont besoin l'un de l'autre pour bien communiquer. Le chacal sert d'**alerteur** quand les besoins ne sont pas satisfaites, la girafe sert de **messager** pour transmettre ce qui se passe en nous et recevoir avec empathie ce qui se passe en l'autre.

Intérêt du langage chacal/girafe

- Apprendre à communiquer en respectant les besoins de chacun.
- Rendre la communication non verbale ludique et concrète.

Pour l'utiliser

Cet outil est utilisé :

- En formation : des marionnettes utilisées comme support permettent de matérialiser ces deux symboliques et aident à passer du langage chacal au langage girafe.
- Entre collègues, pour signifier à l'autre qu'il s'exprime en chacal, et, en mode « code commun », pour trouver ensemble les moyens de le dire en girafe.



Exemple d'application

Virginie anime des ateliers sur le bien-vivre ensemble dans la classe de CM1 de Monsieur César. Les élèves s'y entraînent à réguler leurs conflits grâce à ce qu'ils appellent le Super Pouvoir OSBD, une astuce qui les aide à traduire des phrases chacal en langage girafe.

Un matin, Louis arrive en retard et le directeur lui dit en

criant : « Louis ! ce n'est pas possible ! Tu arrives toujours en retard, tu pourrais faire un effort ! Qu'est-ce qu'on va faire de toi ! »
Témoin de la scène et forte de la confiance qui s'est créée au cours des ateliers, Virginie demande au directeur s'il veut bien venir au tableau avec Louis pour transformer sa phrase « chacal » en « girafe ».
Bien que surpris, tous deux acceptent et, avec l'aide des élèves, des marionnettes « Gigi la girafe » et « Tukitu le chacal » ainsi que des listes d'émotions/besoins, Louis et le directeur ont mis au point l'échange suivant :
– « Louis, quand tu arrives en retard 3 fois cette semaine (O), je suis énervé et inquiet (S), car j'ai besoin que les horaires soient respectés mais surtout j'ai besoin de contribuer à ta réussite (B). Est-ce que tu peux me dire comment tu te sens quand je te parle ainsi ? »
– « Monsieur César, quand vous me dites que c'est important pour vous que je réussisse (O), je suis heureux (S), car j'ai besoin de soutien (B). Je peux vous faire un câlin ? »
Cet exercice a permis d'exprimer des émotions positives et de restaurer la confiance mutuelle.

POINT DE VIGILANCE

- **Comprendre que le chacal n'est pas le « méchant »** : il a un rôle très important, celui d'alerter la girafe que des besoins ne sont pas nourris.

PLAN D'ACTION

PRATIQUER LA COMMUNICATION NONVIOLENTE AU TRAVAIL

BÉNÉFICES

Créer les conditions favorables à une communication efficace.

Limiter les sources d'incompréhension et de discorde.

Construire les bases d'une relation de confiance.

Favoriser les échanges authentiques.

1 IDENTIFIER ET EXPRIMER SES ÉMOTIONS ET SES BESOINS

Pourquoi ?

Face à un message négatif, nous pouvons choisir de réagir de 4 façons : nous juger fautif, rejeter la faute sur les autres, identifier nos propres sentiments et besoins, identifier les sentiments et les besoins qui se cachent derrière ce message. Apprendre à développer le langage des émotions et des besoins est un levier puissant de résolution pacifique des conflits et permet de :

- Comprendre ce qui se passe de chaque côté de la situation conflictuelle.
- Sortir du triangle dramatique ▸ **OUTIL 16**.
- Communiquer efficacement.

Avec quels interlocuteurs ?

Le processus OSBD peut sembler assez simple à mettre en place, et pourtant, la pratique de la CNV nécessite de bien en comprendre l'intention et d'en expérimenter le processus d'abord pour soi, pour pouvoir la mettre

en pratique ensuite en équipe. Les intervenants suivants peuvent accompagner cette démarche :

- Un formateur en CNV pour initier les membres de l'équipe au processus.
- Un médiateur utilisant l'approche CNV pour intervenir en cas de conflit non résolu.
- Un coach pour accompagner un collaborateur qui peine à exprimer ses émotions.

Avec quels outils ?

Tous les outils qui favorisent une communication authentique et efficace :

- La force de l'intention ▸ **OUTIL 18**.
- L'OSBD ▸ **OUTIL 19**.
- L'observation objective ▸ **OUTIL 20**.
- Les sentiments et les besoins ▸ **OUTIL 21**.

lienmini.fr/proen223

Avec quels moyens ?

Lors d'une situation conflictuelle, démarrez le processus OSBD :

- Faire une observation objective de la situation validée par les deux parties en conflit.
- Une des deux personnes exprime à l'autre ce qu'elle ressent et quels sont les besoins qui ne sont pas nourris dans cette situation de conflit.
- Pendant cette phase, la personne s'exprime en « Je » : elle n'attaque pas l'autre, elle parle d'elle-même.
- Elle ne généralise pas ses propos, au contraire, elle parle spécifiquement de la situation et évite de tomber dans le jugement (le fameux « tu qui tue » : tu m'énerves, tu ne m'écoutes jamais…).

■ L'autre personne écoute attentivement puis exprime à son tour ce qu'elle vit face à la situation en utilisant la même trame.

Ce travail d'expression peut d'abord se faire seul, c'est-à-dire chacun de son côté afin de prendre le temps d'aller voir en soi, en toute sécurité. Il peut aussi se faire en étant accompagné par un médiateur.

POINTS DE VIGILANCE

- **Rappelez-vous l'intention première de la CNV** : elle consiste à être au service de ce qu'il y a de vivant en soi et en l'autre.
- **Gardez en tête que l'autre n'agit pas contre vous** : derrière la situation conflictuelle en jeu, chacune des parties vit des émotions en lien avec des besoins qui ne sont pas nourris.
- **Veillez à la qualité de l'observation** : elle doit être objective, factuelle et dissociée des émotions.

QUOI DE NEUF ?

Un booster pour la confiance en soi et la cohésion d'équipe

La CNV est une approche qui ne se limite pas à la résolution des conflits. Elle aura encore plus d'impact si elle est utilisée également pour célébrer les victoires, les réussites, les temps de qualité partagés...

Quand vous avez apprécié un moment ou un comportement, prenez le temps d'aller vous connecter à votre boussole intérieure et à exprimer aux autres ce que vous ressentez. Les effets positifs de cette posture sur la relation à soi et aux autres sont garantis.

En réunion par exemple, votre impact sur vos collègues et votre qualité relationnelle seront beaucoup plus forts si vous remplacez le traditionnel « Merci, c'était bien » par un message du type :

–« Merci pour votre présentation de ce nouveau projet et votre souci à nous donner des cas concrets d'utilisation pour nos clients » (Observation).

–« Ça a permis de nourrir mon besoin de clarté et d'efficacité » (Besoins).

–« Je me sens plus à l'aise maintenant pour en parler en magasin » (Sentiments).

Ou encore quand une personne vous a aidé : en lui disant « Merci pour ton aide, maintenant je me sens plus serein, j'avais vraiment besoin de soutien », vous développez la qualité de la relation. La personne est impactée positivement et chacun ancre plus profondément dans son corps et sa mémoire les effets bénéfiques de ce partage.

2 DEMANDER CE QUE L'ON SOUHAITE AVEC AUTHENTICITÉ

Pourquoi ?

Faire une demande est un acte volontaire indispensable pour construire des relations constructives et résoudre les conflits. Elle est malheureusement parfois omise ou mal formulée, ce qui entraîne inévitablement des nœuds relationnels.

- La demande est une requête, non une injonction, elle peut entendre un « non ». L'exigence ne peut pas entendre un « non » : celui-ci entraîne une punition, une accusation, un reproche, une critique, un jugement. Quand une personne formule une demande authentique basée sur la CNV, elle est dans le don et l'ouverture, comme si elle précisait à l'autre : « S'il te plaît, ne fais pas ce que j'ai demandé si tu as peur d'une punition, si tu espères une récompense, si tu te sens obligé. Dis « oui » à ma demande si tu souhaites contribuer à mes besoins tout en respectant les tiens ».

Demander ce que l'on souhaite avec authenticité permet de :

- Limiter les risques d'incompréhension.
- Initier le changement.
- Être proactif.
- Créer un espace de confiance et d'ouverture.

Avec quels interlocuteurs ?

Chaque situation peut être l'occasion de faire une demande qui vise à nourrir nos besoins ou à proposer aux autres de nourrir les leurs.

- Toutes les personnes avec lesquelles nous sommes en contact et avec lesquelles nous souhaitons contribuer à entretenir la relation.
- Nous avons l'habitude de faire des demandes aux autres, mais il est également utile d'apprendre à se faire des demandes à soi-même. Elles permettent de reprendre la responsabilité de nos actes.

Avec quels outils ?

Faire une demande avec authenticité requiert :

- L'OSBD ▸ **OUTIL 19**.
- L'observation objective ▸ **OUTIL 20**.
- Les sentiments et les besoins ▸ **OUTIL 21**.
- La demande assertive ▸ **OUTIL 22**.

Avec quels moyens ?

Faire une demande est la dernière phase de la CNV, il est donc important d'avoir effectué les étapes précédentes pour que la requête soit la plus authentique possible, c'est-à-dire en résonnance avec ce que vous vivez. Entamer l'OSBD :

- Observation objective – « Quand j'entends que.../ Quand je vois que... »
- S / Sentiments – « je me sens... ».
- B / Besoins – « j'ai besoin de... ».
- D/ Demande – Faire une demandé ciblée en fonction de vos émotions et besoins.

Dans le monde de l'entreprise, dans la quête de résultats concrets, les demandes sont souvent axées sur du passage à l'action, rarement sur des demandes de connexion (contact/reformulation/ connexion). Pourtant, ces demandes qui encouragent l'expression des participants contribuent à créer un espace de parole très productif grâce à des formulations comme :

- « J'aimerais entendre ceux qui seraient en désaccord avec ce que je viens de dire. »
- « Je ne suis pas certain d'avoir été clair, qui veut bien reformuler ? »
- « Est-ce que l'un d'entre vous aurait une idée pour améliorer la proposition ? »

POINTS DE VIGILANCE

- **Exprimez-vous clairement** et sans peur du jugement.
- **Recentrez-vous régulièrement sur vos émotions et besoins**.
- **Osez remettre la discussion à plus tard** si votre demande n'est pas claire.
- **Prenez le temps de vous calmer** si les émotions sont encore trop

vives.

CAS D'ENTREPRISE

La force d'une demande authentique et assertive

Cécile est enseignante dans une classe à double-niveau CE1-CE2. Pendant un travail en décloisonnement, elle trouve que les élèves de CE1 qui effectuent des exercices en autonomie parlent fort, ce qui perturbe son travail avec le groupe des CE2 avec lesquels elle aborde une nouvelle leçon.

Avant, elle utilisait systématiquement le langage chacal : « Tu parles trop fort / Vous parlez trop fort. Vous êtes fatigants... C'est toujours pareil avec vous !... À partir de maintenant : plus un bruit ! »

Forte de ses formations en Communication NonViolente, elle a réussi à exprimer sa demande de manière claire et assertive (langage girafe) :

- O : « J'entends de nombreux échanges dans ce groupe. »
- S : « Je suis ravie de vos interactions et en même temps perturbée par le bruit et inquiète pour l'attention des CE2. »
- B : « J'ai besoin de calme pour travailler sereinement cette nouvelle leçon. »
- D : « Pourriez-vous essayer de chuchoter ? »

Les élèves de CE1 ont pu continuer leurs échanges mais en baissant le niveau sonore, les CE2 ont découvert cette leçon de manière sereine et Cécile est ravie d'avoir contribué à garder l'harmonie dans sa classe.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Votre priorité est la qualité de la relation ainsi que l'envie de servir le vivant et non plus la seule et unique recherche d'une solution à tout prix.

Vos proches expriment leurs besoins et n'attendent plus des autres qu'ils les nourrissent à leur place. Ils redeviennent acteurs.

Les injonctions font place à des demandes claires et efficaces.

L'ambiance générale est plus légère, joyeuse et constructive.

OBJECTIF 5

Résoudre un problème relationnel

La vie n'est pas un long fleuve tranquille, elle est constituée de hauts et de bas, d'opportunités et d'obstacles, et la vie professionnelle ne fait pas exception. Rares sont les projets qui se déroulent sans aucune difficulté, sans aucun encombre, sans aucun « problème ». Défaillance technique ou informatique, retard de livraison, de paiement, exigence ou agressivité d'un client, désaccord entre collaborateurs, conflits relationnels… autant de problèmes qui nécessitent d'être résolus pour continuer à avancer.

Les problèmes sont donc inévitables, en particulier les problèmes relationnels ou conflits interpersonnels, mais en les considérant comme des défis à relever, il devient plus facile de les intégrer dans le processus naturel de méthodologie de projets. La maîtrise des techniques de résolution de problèmes doit faire partie intégrante des compétences professionnelles indispensables à tout collaborateur, surtout aux cadres, managers et dirigeants. Ils ont en effet non seulement la responsabilité de la gestion de ces problèmes, mais aussi celle de la recherche de solutions pertinentes pour les résoudre.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Comprendre le processus de résolution de problèmes dans sa globalité.
- Considérer chaque problème comme un nouveau challenge de recherche de solutions.
- Analyser en profondeur une situation problématique dans son contexte.

- Trouver de nombreuses solutions envisageables pour résoudre ce problème.
- Sélectionner les solutions les plus appropriées dans ce contexte.
- Mettre en œuvre efficacement ces solutions.
- Évaluer la pertinence et l'efficacité de ses solutions à court, moyen et long terme.

OUTILS CLÉS

OUTIL 24 P. 80

La résolution de problèmes

Maîtriser une méthodologie complète de recherche de solutions à des problèmes.

OUTIL 25 P. 82

Le QQCOQP

Analyser objectivement une situation problématique dans toutes ses dimensions.

OUTIL 26 P. 84

Le diagramme des relations

Identifier la cause principale et l'effet majeur d'un conflit relationnel.

OUTIL 27 P. 86

Le brainstorming

Faire émerger d'un groupe de collaborateurs plusieurs solutions possibles.

OUTIL 28 P. 88

La matrice de décision

Valider la solution la plus pertinente dans un contexte donné.

OUTIL 29 P. 90

Le plan d'action

Transformer une solution en actions concrètes et opérationnelles.

PLAN D'ACTION

Élaborer une stratégie de résolution de problèmes

Face à un problème relationnel, plusieurs étapes sont indispensables dans une démarche efficace de résolution : analyser la situation, en comprendre le contexte, les enjeux, causes et effets, faire émerger collectivement les solutions possibles, sélectionner la plus adaptée et la mettre en œuvre de façon collaborative. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Clarifier le problème et son contexte.**
2. **Rechercher et mettre en œuvre des solutions.**

OUTIL 24 La résolution de problèmes

Présentation

La résolution de problèmes est le processus d'identification puis de mise en œuvre d'une solution à des problèmes. Dans le cadre d'un conflit professionnel, il s'agit donc de résoudre spécifiquement un problème d'ordre relationnel.

Le processus de résolution se déroule en 6 étapes :

1. **Définir le problème à résoudre** : identifier l'ampleur du problème, les protagonistes concernés, les causes et effets, les sources et amplificateurs, pour recueillir le maximum d'informations qui en faciliteront la compréhension.
2. **Trouver toutes les solutions imaginables** au problème posé sans se soucier du réalisme de ces solutions.
3. **Analyser les précédentes tentatives de résolution de ce problème** pour éliminer les solutions déjà testées et qui n'ont pas été assez efficaces.
4. **Évaluer la solution la plus adaptée** : prendre en compte différents critères comme la facilité et la rapidité de mise en œuvre, les compétences et ressources à mobiliser, les risques, coûts et impacts.
5. **Appliquer la solution choisie** : une fois le choix validé, établir un plan d'action et le déployer, en fixant des objectifs réalistes et évaluables pour s'assurer de l'efficacité des actions.
6. **Suivre l'efficacité de la solution choisie** : l'expérimentation est un excellent moyen pour vérifier la pertinence d'une décision. Si le problème n'est pas résolu, revenir à la quatrième étape en tenant compte des nouveaux éléments issus de cette dernière expérimentation de solution.

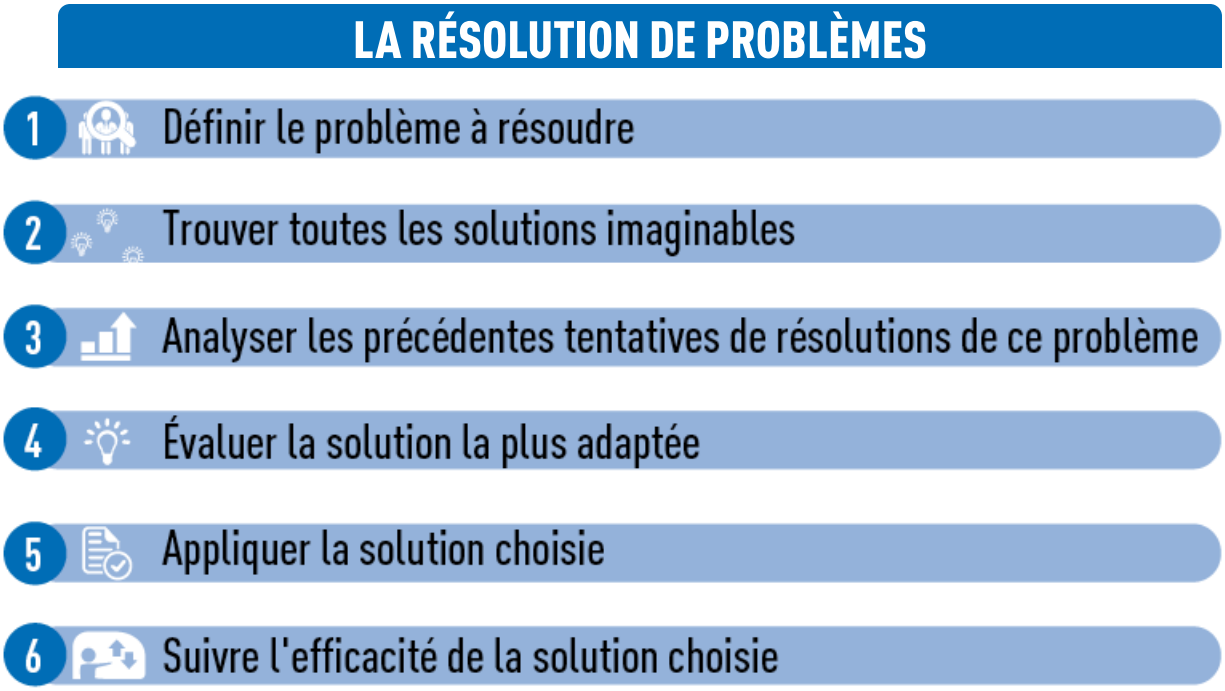
Intérêt de la résolution de problèmes

- Prendre le temps d'identifier clairement les problèmes et leur contexte.
- Envisager des solutions autres que les habituelles ou les plus évidentes.
- Tester de nouvelles solutions et en découvrir de plus rapides, efficaces et moins coûteuses.
- Sélectionner les solutions les plus adaptées au contexte.

Pour l'utiliser

Fixer des indicateurs pour évaluer l'efficacité de la solution et en suivre l'évolution :

- Des indicateurs de pilotage, pour vérifier que la solution est correctement mise en place.
- Des indicateurs de résultat, pour s'assurer que la solution est bien la plus adaptée.



Exemple d'application

Gérant d'une galerie d'art, André se trouve actuellement

confronté à un conflit entre plusieurs des artistes qu'il expose, qui ne sont pas d'accord sur le thème de la soirée d'inauguration de la nouvelle exposition dans laquelle s'illustrent leurs œuvres. Le problème n'est pas si simple, il s'agit d'un conflit d'intérêt (▸ OUTIL 1), chacun souhaitant choisir un thème mettant principalement en lumière son art.
André leur propose alors de réfléchir ensemble à toutes les idées possibles de thèmes, sans retenue, puis d'exclure les thèmes trop proches de ceux déjà utilisés dans de précédentes expositions.
Ils finissent par tomber d'accord sur un thème qui reflète autant le travail des uns que des autres et qui convient également à André en termes d'attractivité pour les amateurs d'art.
Afin de vérifier la pertinence de ce choix, André annonce le thème de l'inauguration à un petit groupe de clients fidèles de sa galerie, et constate avec joie que tous semblent très impatients de venir découvrir toutes ces nouvelles œuvres.
Le problème est donc résolu, le thème est annoncé officiellement et tout le monde est satisfait.

POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre le temps de comprendre la situation** avant de passer à la recherche de solutions.
- **Évaluer les tenants et aboutissants de chaque solution** avant d'en sélectionner une.
- **Vérifier l'efficacité de chaque solution** mise en œuvre avant de la généraliser.

OUTIL 25 Le QQCOQP

Présentation

Résoudre les conflits en entreprise nécessite de bien définir le(s) véritable(s) problème(s) à résoudre et ce qui se cache derrière ces différends (▸ OUTIL 24). Le sigle QQCOQP décrit une méthode simple et systématique d'analyse des problèmes qui permet à chacun de prendre du recul et d'observer d'une façon plus objective une situation conflictuelle à l'aide d'un questionnement précis :

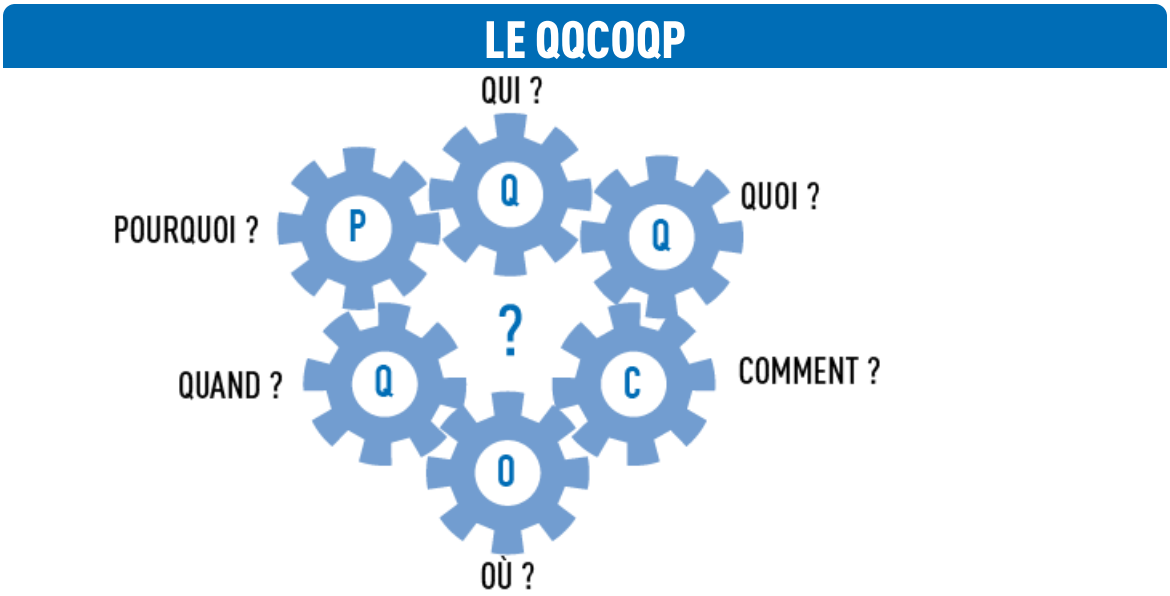
- **Qui ?** Quelles sont les personnes concernées, impliquées ou impactées par le problème, directement ou indirectement ?
- **Quoi ?** Quelle est la nature du problème ? Dans les faits, le problème concerne-t-il une relation, une collaboration, un désaccord… ?
- **Comment ?** Comment le problème est-il apparu ? Comment s'est-il installé, développé ou comment a-t-il pris une telle ampleur ? Dans quelles conditions ? Suivant quelles étapes… ?
- **Où ?** Dans quel lieu se joue le problème ? Dans quelle zone géographique ? Dans quels locaux ? À quel étage ? Dans quel service ? Dans quels bureaux ou espaces ? S'est-il déjà déplacé ou répandu plus largement… ?
- **Quand ?** Depuis quand ce problème est-il survenu ? Depuis combien de temps ? Depuis quelle date précisément ? Y a-t-il des moments particuliers où le problème resurgit ou prend de l'ampleur… ?
- **Pourquoi ?** Quelles sont les causes de ce problème ? Ses origines, les facteurs et les amplificateurs ?

Le questionnement se voit parfois attribuer deux questions supplémentaires, transformant le sigle en QQCCOQPCP :

- **Combien ?** Combien de personnes, coûts, résultats quantitatifs… ?
- **Pour Quoi ?** Dans quel objectif, dans quelles intentions… ?

Intérêt du QQCOQP

- Analyser toutes les dimensions d'un problème en posant les bonnes questions.
- Collecter les informations nécessaires et suffisantes pour rendre compte d'une situation, d'un problème ou d'un conflit.
- Changer les regards sur le problème et ouvrir ainsi le champ des possibles en matière de solution.



Exemple d'application

Responsable commercial d'une société de vente de produits surgelés, Jean-Louis vient d'être informé d'une violente altercation entre deux de ses commerciaux. Venant tout juste de lire un article sur une méthode de résolution de problèmes et de conflits nommé le QQCOQP, Jean-Louis décide de convoquer les deux collaborateurs afin de les soumettre à ce questionnement pragmatique. Il a retenu de cet article que la priorité est de comprendre précisément la situation sans chercher de coupable ni à savoir qui a tort ou raison et de recueillir le maximum d'informations pour pouvoir réagir. Après les avoir conviés à boire un café pour débuter l'entretien

dans un climat de détente et de convivialité, il commence à les interroger calmement sur les faits :

- **Qui** est impliqué dans ce problème ?
- **Que** s'est-il passé concrètement ?
- **Comment** ce conflit est-il survenu ?
- **Où** cela s'est-il passé précisément ?
- **Quand** et combien de temps l'altercation a-t-elle duré ?
- **Pourquoi** en sont-ils arrivés là ?

Une fois les réponses obtenues, Jean-Louis a permis à chacun de comprendre qu'il s'agissait en fait d'un malentendu au sujet de la répartition de leurs secteurs d'intervention. Les deux commerciaux sont repartis plus sereins, après avoir échangé une franche poignée de main.

POINTS DE VIGILANCE

- **Savoir se remettre en question** à l'occasion d'un débat ou d'un désaccord, accepter de ne pas avoir toujours raison.
- **Prendre en compte la vision personnelle de chacun** sur la situation dans l'analyse d'un conflit.

OUTIL 26 Le diagramme des relations

Présentation

Une situation conflictuelle au travail repose souvent sur plusieurs causes mêlées. Une solution qui peut sembler pertinente risque d'être inefficace si les vraies causes n'ont pas été correctement déterminées au préalable. Les liens entre ces différentes causes sont rarement visibles au premier abord ; de plus, ils rendent complexe la résolution du problème s'ils ne sont pas identifiés. Le diagramme des relations met en évidence ces relations de cause à effet sous forme d'un graphique rattachant des éléments entre eux par des flèches indiquant le sens des impacts des éléments les uns sur les autres.

Intérêt du diagramme des relations

- Analyser la genèse d'un conflit dans toutes ses dimensions.
- Identifier les liens entre les causes et les effets aboutissant à l'apparition de la situation.
- Démêler une situation conflictuelle complexe dans laquelle de nombreux facteurs interagissent les uns avec les autres.

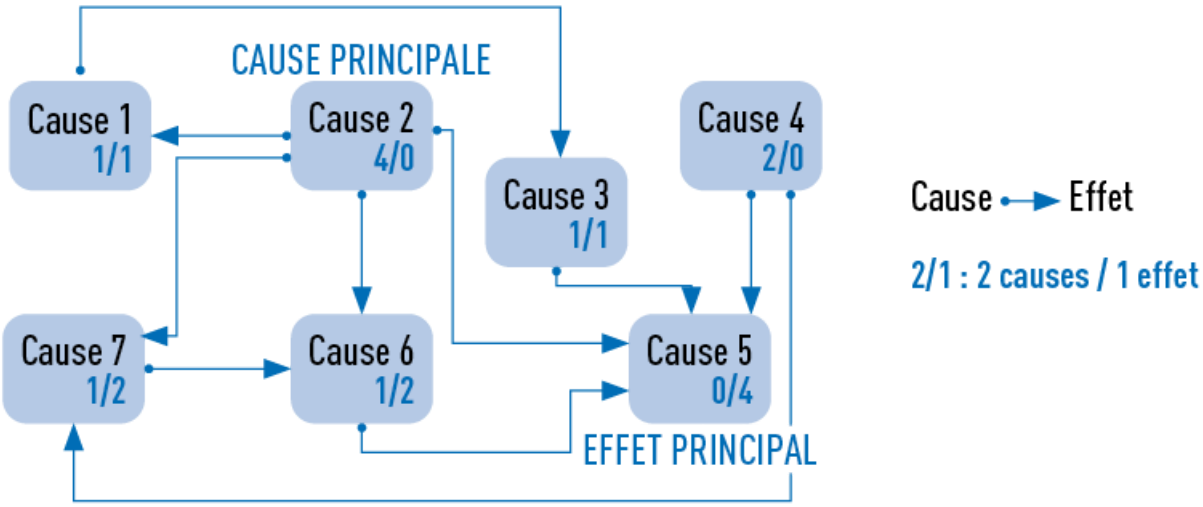
Pour l'utiliser

Résoudre efficacement un conflit avec le diagramme des relations nécessite de l'élaborer dans le cadre d'un groupe de travail incluant les personnes concernées :

- Décrire la situation problématique avec une méthode comme le QQCOQP (▸ OUTIL 25).
- Lister toutes les causes du problème sur des post-it (une cause par post-it) : cause 1, cause 2…
- Éparpiller les post-it sur une feuille de paperboard posée sur une table.

- Associer tour à tour chaque post-it à chacun des autres tours et se poser les questions suivantes : existe-t-il une relation de **cause** à **effet** entre ces 2 éléments ? Si oui : quelle est la cause ? Quel est l'effet ? Tracer une flèche de la cause vers l'effet.
- Prendre le temps de procéder de la même manière pour couvrir toutes les combinaisons possibles.
- Une fois les relations matérialisées, ajouter sur chaque post-it le nombre de départs de flèches et le nombre d'arrivées de flèches.
- Identifier et classer par ordre d'importance la **cause principale**, c'est-à-dire celle qui a le plus grand nombre de départs de flèches, puis l'**effet principal**, celui qui a le plus grand nombre d'arrivées de flèches.

LE DIAGRAMME DES RELATIONS



Exemple d'application

Directeur des ressources humaines dans une coopérative agricole, Hervé se trouve actuellement confronté à un conflit assez complexe entre les salariés et la direction, qu'il a du mal à définir. Hervé décide d'avoir recours au diagramme des relations, dont il a entendu parler dans une conférence sur les méthodes de résolution de problèmes en entreprise.

Souhaitant clarifier la situation et comprendre ses tenants comme ses aboutissants, il organise une réunion avec quelques salariés, managers et membres de la direction, les invitant à se positionner comme des alliés dans une recherche commune de solutions à cette situation :

– Après avoir demandé au groupe de décrire les faits et le contexte de ce conflit, il leur propose d'en énumérer toutes les causes possibles sur des post-it qu'il dispose sur une table recouverte d'une grande feuille.
– Il les engage ensuite à se mettre d'accord sur les liens de cause à effet entre ces différents éléments et à les représenter par des flèches reliant les post-it.
– Ils parviennent ainsi à identifier la **cause principale** de ce conflit : le manque de communication interne, ainsi que l'**effet principal** qui en découle : la mauvaise ambiance générale.

Hervé leur propose enfin de les réunir très prochainement afin d'envisager des solutions efficaces pour améliorer prioritairement la communication interne.

POINTS DE VIGILANCE

- **Analyser le problème en profondeur** pour ne pas valider une cause a priori évidente.
- **Prendre le temps de vérifier** toutes les combinaisons de liens de cause à effet.

OUTIL 27 Le brainstorming

Présentation

Dans le cadre d'une méthode de résolution de problèmes (▸ OUTIL 24), l'étape de recherche de toutes les solutions envisageables peut s'effectuer à l'aide d'un brainstorming, terme anglo-saxon équivalent à « remue-méninges ». Elle repose sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles pour résoudre un problème.

Intérêt du brainstorming

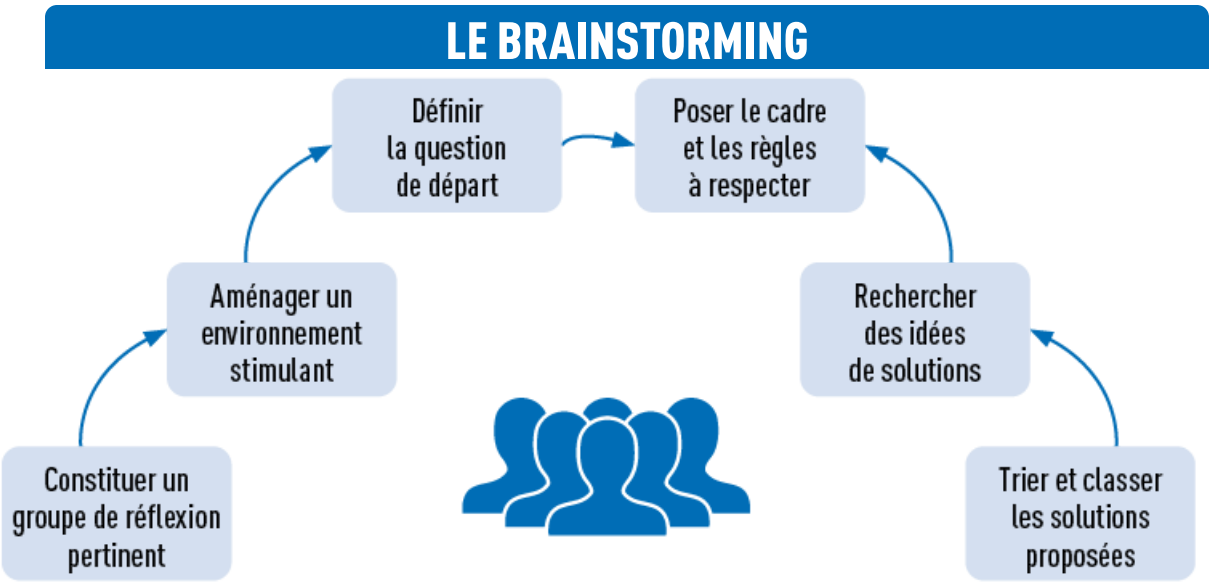
- Trouver plusieurs solutions à un même problème, en dehors de toute influence de normes, d'idées préconçues ou de pouvoir.
- Inviter à la réflexion toutes les personnes impliquées dans un conflit pour trouver ensemble une solution qui convient au mieux à tous.
- Innover dans les stratégies de gestion des conflits en trouvant des solutions inédites.

Pour l'utiliser

Cette méthode de collaboration créative spontanée repose sur une démarche rigoureuse en 6 étapes :

- **Constituer un groupe de réflexion pertinent** constitué de 5 à 10 personnes pour rester efficace et incluant des collaborateurs aux angles de vue, postes, services et niveaux hiérarchiques variés.
- **Aménager un environnement stimulant**, favorisant les échanges et la créativité : disposition des chaises en cercle, vidéoprojecteur, paperboard, post-it, stylos…
- **Définir la question de départ** : s'assurer que tous les collaborateurs sont d'accord sur le problème à résoudre et que chacun possède le même niveau d'information.

- **Poser le cadre et les règles à respecter** : fixer, en accord avec le groupe, le temps alloué et les règles invitant à ne pas juger, s'autocensurer ni critiquer et s'appuyer sur les idées déjà émises.
- **Rechercher des idées de solutions** : chacun émet ses idées telles qu'elles lui viennent à l'esprit, sans censure ni jugement. Maintenir un rythme d'échanges soutenu, répartir les temps de paroles entre les plus bavards et les plus discrets et consigner toutes les idées sans exception.
- **Trier et classer les solutions proposées** : supprimer les quasi-doublons et les idées validées par l'ensemble du groupe comme étant trop farfelues ou irréalistes, puis regrouper par analogie les idées similaires autour de thèmes « méta ».



Exemple d'application

D'origine italienne, Véronique gère une pizzeria qui propose des recettes traditionnelles, car il lui tient à cœur de perpétuer la cuisine de ses ancêtres. Constatant la difficulté à attirer la clientèle, son équipe lui suggère de varier sa carte en l'adaptant aux goûts des Français. Voyant le conflit d'opinions s'installer, Véronique fait appel à un consultant pour l'aider à développer son activité tout en préservant un bel esprit

d'équipe. Le consultant leur propose de **trouver ensemble une solution** à l'aide d'un brainstorming. Il réunit le cuisinier, les 2 serveurs, Véronique la gérante, mais aussi le jeune stagiaire qui les aide à communiquer sur les réseaux sociaux. Il les installe en rond dans le restaurant, leur explique les règles de non-jugement et les invite à partager librement toutes leurs idées, même les plus étonnantes. Après une vingtaine de minutes d'échanges dynamiques, le consultant les invite à faire un peu de tri dans toutes les propositions. Ensemble, ils regroupent 3 idées principales :

– Proposer une formule innovante d'assiette composée de 4 parts de pizzas aux goûts différents.
– Organiser un concours sur Facebook pour gagner chaque mois un repas pour deux personnes.
– Mettre en place d'un service de vente de pizzas à emporter.

Enfin, tous les intervenants soutiennent Véronique dans son souhait de défendre l'identité d'une pizzeria aux saveurs 100 % italiennes.

POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre en compte de façon équivalente toutes les idées**, sans critiquer ni juger.
- **Encourager la prise de parole de tous les participants**, même les plus introvertis.
- **Retenir aussi les idées farfelues**, qui sont souvent à l'origine des plus grandes innovations.

OUTIL 28 La matrice de décision

Présentation

Une fois cernée la situation dans son ensemble et après avoir listé plusieurs options possibles, le processus de résolution de problèmes nécessite le recours à un outil de prise de décision afin d'évaluer la solution la plus adaptée. En effet, chaque solution doit être pondérée en fonction de l'importance des critères essentiels à prendre en compte dans la décision. La solution la plus adaptée sera celle qui répond au mieux aux critères les plus pertinents, comme la rapidité de mise en œuvre, les risques, les coûts financiers, les compétences requises, les impacts…

La matrice de décision prend la forme d'un tableau qui permet d'identifier objectivement et rapidement la solution « la » plus adaptée en quelques calculs.

Intérêt de la matrice de décision

- Identifier les critères essentiels à prendre en compte dans une décision.
- Faciliter la sélection d'une solution en rationalisant le poids de chaque critère.
- Hiérarchiser les solutions en fonction de leur importance.
- Faire un choix pertinent parmi plusieurs solutions.

Pour l'utiliser

La matrice de décision guide le choix à l'aide d'une méthode en 8 étapes :

- Lister les critères d'évaluation essentiels à la prise de décision.
- Construire le tableau de la matrice : la première ligne regroupe tous les critères (critère 1, critère 2…) et la première colonne les différentes solutions possibles (solution 1, solution 2…).

- Affecter une **note de pondération (P)** à chaque critère dans une deuxième ligne, en fonction de son importance (par exemple sur une échelle de 1 à 5).
- Affecter une **note d'évaluation (E)** à chaque critère pour chaque solution (par exemple sur une échelle de 0 à 10).
- Calculer la **note pondérée (NP)** de chaque critère pour chaque solution en multipliant la note d'évaluation du critère par sa note de pondération : **NP = P x E**.
- Calculer le **total pondéré** de chaque solution en additionnant les notes pondérées de la ligne (NP1+ NP2+NP3...).
- Classer les solutions dans l'ordre de ce total, de la **note la plus élevée** à la **note la moins élevée**.
- La **solution la plus adaptée** est donc celle qui se trouve au top du classement, c'est-à-dire celle dont la note totale après pondération est la plus élevée.

LA MATRICE DE DÉCISION

Critères d'évaluation

	Critère 1		Critère 2		Critère 3		Critère 4		TOTAL PONDÉRÉ
NOTE DE PONDÉRATION	2		4		1		2		–
Solution 1	4	8	6	24	5	5	8	16	53
Solution 2	6	12	8	32	4	4	9	18	66
Solution 3	5	10	2	8	7	7	4	8	33

Note la plus élevée = Solution la plus adaptée

Note d'évaluation (E)

Note pondérée (NP)
NP = P × E

Exemple d'application

Nadia dirige une crèche. Suite à un dégât des eaux, elle a dû prendre la décision de trouver un nouveau local pour accueillir les enfants. Elle a repéré trois lieux possibles, mais ne parvient pas à se décider pour répondre au mieux aux besoins de tous : les parents, les enfants et son équipe d'assistantes maternelles. Ayant déjà eu recours à la matrice de décision auparavant, elle réunit alors son équipe et invite quelques parents à se joindre à elles pour la mettre en application de façon collective. Elle leur propose d'abord de lister les **critères** à prendre en compte dans cette décision. Quatre critères semblent essentiels à tous : la distance, le coût, l'espace et la sécurité. Elle construit alors le tableau de la matrice, y note les critères et les lieux envisagés. Elle les invite ensuite à évaluer le niveau d'importance de chaque critère pour leur ajouter leur **note de pondération** de 1 à 5. Puis elle leur propose d'évaluer un à un chaque critère pour chaque lieu sur une échelle de 1 à 10. Elle calcule enfin les **notes pondérées**, puis le **total pondéré** de chaque lieu. L'un des lieux obtient une note nettement supérieure à celle des autres lieux : l'équipe et les parents valident unanimement le choix de cet endroit.

POINTS DE VIGILANCE

- **Chercher plusieurs critères d'évaluation** au-delà de ceux qui paraissent évident.
- **Mesurer l'importance de la pondération** : certains critères ont vraiment plus d'importance dans une prise de décision.

OUTIL 29 Le plan d'action

Présentation

Moment fort des processus de résolution de problèmes, en particulier lors de conflits relationnels, le plan d'action est l'étape indispensable pour passer de l'idée d'une solution au passage concret à l'action pour la mettre en application. Le plan d'action définit une stratégie étape par étape, prenant en compte les différentes ressources humaines et financières, mais aussi les différents enjeux, les limites et obstacles potentiels à l'atteinte d'un objectif clairement défini.

Il peut concerner différents collaborateurs, voire les différents services d'une même entreprise, selon l'ampleur du conflit de départ et de la solution proposée. Il peut s'agir d'un plan d'action logistique, qualité, marketing, commercial ou RH.

Intérêt du plan d'action

- Établir des objectifs opérationnels concrets, évaluables et clairs pour tous.
- Définir des rôles bien précis pour chaque collaborateur, service ou équipe.
- Impliquer et motiver les équipes dans le processus du début à la fin.
- Planifier et maîtriser les temps de mise en œuvre.
- Suivre et évaluer l'avancée des résultats pour mieux les réadapter en cas de besoin.
- Renforcer la cohésion d'équipe autour d'un projet collaboratif.

Pour l'utiliser

La réussite d'un plan d'action repose sur 3 étapes essentielles :

- La **phase d'élaboration** du plan d'action :
  - **Consulter** tous les collaborateurs pour élaborer ensemble le

plan d'action, par exemple à l'aide de la stratégie de Disney (▸ **OUTIL 35**).

– **Nommer** un responsable de suivi du plan d'action : un manager, un chef d'équipe ou un collaborateur compétent et volontaire.

– **Identifier** les critères de réussite du plan d'action.

– **Répartir** clairement les rôles et missions de chacun et leurs délais de réalisation.

- La **phase de mise en œuvre** :

– **Réaliser** les actions concrètes une à une dans l'ordre.

– **Respecter** au mieux les délais et les budgets établis.

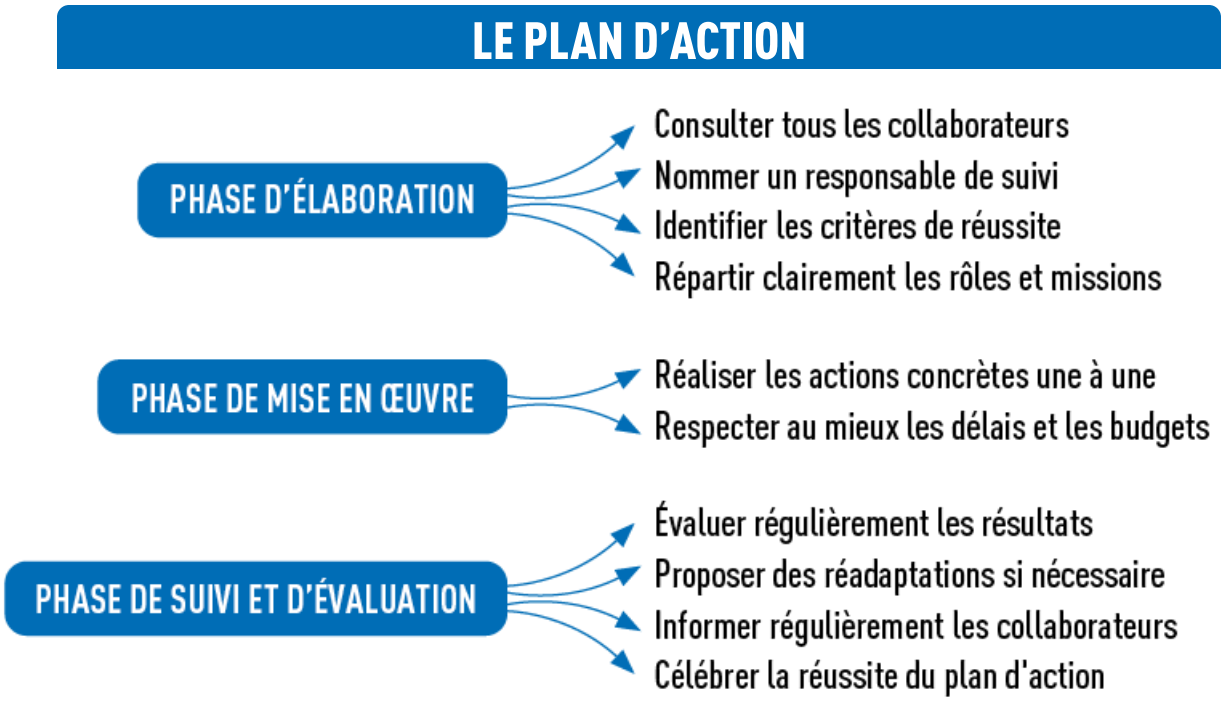
- La **phase de suivi et d'évaluation** :

– **Évaluer** régulièrement les résultats du plan d'action.

– **Proposer** des réadaptations du plan d'action si nécessaire.

– **Informer** régulièrement les collaborateurs de l'avancée du plan d'action.

– **Célébrer** la réussite du plan d'action lorsqu'il est abouti.



Exemple d'application

Régisseur dans une salle de spectacle, Thomas est sollicité par plusieurs artistes pour intervenir le soir de la fête de la musique. En concertation avec eux, Thomas trouve une solution pour satisfaire tout le monde : il organise un festival de musique sur toute la journée. Confronté aux exigences des artistes, Thomas décide de mettre en place un véritable **plan d'action** pour que tout se passe au mieux. Plusieurs artistes se disputent l'ouverture du festival, certains réclament plus de temps sur scène et d'autres exigent une mise en scène son et lumière très coûteuse. Il organise alors une réunion de préparation du festival avec tous les artistes et établit avec eux un programme répondant au mieux aux demandes de chacun, tout en tenant compte du matériel et de la main-d'œuvre disponibles au regard du budget alloué à ce festival. Le jour J, Thomas veille à ce que le programme soit bien respecté, rappelant à chaque intervenant la nécessité de respecter leur temps de prestation avant leur montée sur scène. Un souci technique décale légèrement le planning, ce dont Thomas informe tous les artistes appelés à se produire. En fin de journée, tout le monde célèbre le succès du festival en coulisses.

POINTS DE VIGILANCE

- **Impliquer les acteurs en jeu** dès la conception d'un plan d'action.
- **Bien évaluer les résultats d'un plan d'action au fur et à mesure** et le réadapter en fonction de ces résultats.

PLAN D'ACTION

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

BÉNÉFICES

Trouver des solutions adaptées aux problèmes les plus complexes.

Mettre en place ces solutions concrètement et efficacement.

Impliquer tous les collaborateurs concernés dans la résolution d'un problème.

Renforcer la cohésion d'équipe et la collaboration.

Transformer un problème en levier de performance.

1 CLARIFIER LE PROBLÈME ET SON CONTEXTE

Pourquoi ?

Avant de chercher à résoudre un problème, il est essentiel de le clarifier en l'analysant dans son contexte :

- Pour en comprendre les origines et ainsi éviter le retour de ce type de problème.
- Pour identifier les différents enjeux et éviter ainsi d'empirer la situation.
- Pour mettre en lumière les facteurs aggravants et ainsi stopper l'escalade des conflits.
- Pour s'appuyer sur les ressources existantes afin d'élaborer une stratégie adaptée de résolution de problèmes.

Avec quels interlocuteurs ?

Si l'analyse de la situation implique les personnes directement concernées par le problème, elle doit également s'intéresser aux personnes impactées par celui-ci, même indirectement (collaborateurs du même service, d'un

autre service, partenaires, clients, fournisseurs...). La coordination de cette étape peut se faire par :

- Un coordinateur interne : responsable, manager ou DRH.
- Un coordinateur externe : consultant indépendant expert en résolution de problèmes.

Avec quels outils ?

Des outils pour percevoir les enjeux du problème :

- Les sources du conflit ▸ OUTIL 2.
- Les amplificateurs du conflit ▸ OUTIL 4.
- Les impacts négatifs du conflit ▸ OUTIL 5.
- Les impacts positifs du conflit ▸ OUTIL 6.

Des outils pour clarifier le contexte du problème :

- Le QQCOQP ▸ **OUTIL 25**.
- Le diagramme des relations ▸ **OUTIL 26**.

Des outils pour adopter la posture la plus adaptée :

- Le focus positif ▸ OUTIL 42.
- La bienveillance ▸ OUTIL 44.
- La TPE attitude ▸ OUTIL 52.

Avec quels moyens ?

Lorsqu'un conflit émerge au sein d'une entreprise, mieux vaut intervenir rapidement pour éviter qu'il ne prenne encore plus d'ampleur avec le temps :

- Identifier les personnes impliquées directement dans le conflit
- Identifier toutes les personnes impactées par cette situation, même indirectement.
- Questionner ces personnes à l'aide du QQCOQP pour clarifier le contexte.
- Identifier les différentes sources du conflit, pas seulement les plus évidentes.
- Déterminer les amplificateurs du conflit et les désamorcer au plus vite.
- Identifier les impacts positifs et négatifs de ce conflit sur l'entreprise, les collaborateurs et autres personnes en jeu.

■ Clarifier les relations de cause à effet à l'aide d'un diagramme des relations pour identifier la cause principale du conflit et son effet principal.

Tout au long de ce processus, il est également indispensable de :

■ Garder une posture neutre, objective et bienveillante.

■ Maintenir sa TPE attitude en faisant preuve de transparence vis-à-vis de tous (pas de cachoteries), de proximité (pour favoriser le climat de confiance) et d'enthousiasme (pour encourager l'optimisme de chacun à trouver des solutions).

■ Actionner son focus positif pour repérer, dès cette première étape, des ressources internes (attitudes, connaissances, habiletés, stratégies personnelles ou collectives…) et des ressources externes (outils, matériel, documentation…) déjà présentes, qui pourraient s'avérer utiles pour transformer ce conflit en levier de performance individuelle ou collective.

POINTS DE VIGILANCE

- **Privilégiez une posture neutre et objective**. Ne cherchez pas de coupables, ni à savoir qui a raison ou qui a tort. Ne soyez ni juge ni arbitre de la situation, ne portez aucun jugement et veillez à vous remettre vous-même en question si vous êtes personnellement impliqué.
- **Ne vous contentez pas d'évaluer une situation conflictuelle à partir des acteurs visiblement impliqués**. Les observateurs apportent un regard complémentaire un peu plus objectif sur la situation qui permet d'en avoir une vision plus globale et détaillée à la fois.

CONSEIL DE PRO

La règle des 80/20 ou principe de Pareto

À la fin du XIX^{e} siècle, l'économiste italien Vilfredo Pareto observe un phénomène récurrent dans ses analyses de donnée fiscales de plusieurs pays, qui est ensuite également constaté par de nombreux autres analystes : 20 % des causes produisent 80 % des effets. Cette règle des 80/20, ou principe de Pareto, se retrouve à différents niveaux au sein d'une entreprise : 80 % du chiffre d'affaires est généré par 20 % des produits vendus, 80 % du chiffre d'affaires est réalisé par 20 % des clients, mais aussi 80 % des effets d'un problème relationnel proviennent de seulement 20 % des causes qui en sont à l'origine. En utilisant le diagramme des relations (▸ **OUTIL 26**) vous pourrez donc justement identifier ces 20 % de causes principales qui génèrent plus de 80 %

des impacts négatifs d'un conflit. Ce sera alors plus facile d'intervenir de façon efficace sur les bonnes causes.

2 RECHERCHER ET METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Pourquoi ?

Une fois la situation conflictuelle clarifiée, il est temps de partir en quête de solutions concrètes :

- Pour apaiser les tensions et retrouver une ambiance agréable au travail.
- Pour répondre au mieux aux besoins individuels de chacun.
- Pour anticiper et limiter tout risque de nouveaux conflits similaires.
- Pour faire émerger de ce conflit des stratégies de réussite individuelle et collective.
- Pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action adapté à ces différents objectifs.

Avec quels interlocuteurs ?

Contrairement à l'étape d'analyse de la situation, la recherche et la mise en œuvre de solutions ne s'appuie plus seulement sur les personnes concernées par le conflit initial, mais aussi sur :

- Les collaborateurs même indirectement impactés par le conflit.
- Des collaborateurs extérieurs au conflit, dont le recul permet d'envisager des solutions plus générales ou originales.

Avec quels outils ?

Des outils pour faire émerger des solutions adaptées :

- Le brainstorming ▸ **OUTIL 27**.
- La stratégie de Disney ▸ **OUTIL 35**.
- La matrice de décision ▸ **OUTIL 28**.

Des outils pour mettre efficacement en œuvre ces solutions :

- Le plan d'action ▸ **OUTIL 29**.

Avec quels moyens ?

Trouver des solutions concrètes à un problème au travail nécessite deux étapes essentielles et complémentaires :

- L'étape de recherche de solutions et de stratégies adaptées à la situation, durant laquelle il est essentiel de tenir compte des tenants et aboutissants, mais aussi des risques possibles et des ressources disponibles. Cette étape repose sur des démarches telles que le brainstorming ou la stratégie de Disney pour faire émerger un maximum de solutions possibles, puis sur des techniques telles que la matrice de décision pour hiérarchiser et sélectionner ensemble la meilleure solution.
- L'étape de mise en œuvre de ces solutions et stratégies, durant laquelle il est indispensable de bien répartir les rôles et missions précises de chacun, dans un objectif commun clairement exprimé et dans des délais donnés. Cette étape repose sur un véritable plan d'action à élaborer là encore en équipe, afin de mobiliser tous les acteurs en jeu dès sa conception.

POINTS DE VIGILANCE

- **Veillez à ce que toutes les personnes impliquées valident bien la solution proposée** pour éviter de faire émerger de nouveaux conflits au moment de l'application du plan d'action.
- **Informez en amont de l'éventualité d'adaptations du plan d'action** en fonction des résultats obtenus au fur et à mesure. Cela évite les mauvaises surprises pour certains qui pourraient se sentir trahis que l'on ne respecte pas le plan de départ qu'ils ont validé.

CAS D'ENTREPRISE

Conflit de générations

Au sein de son équipe de commerciaux, Patricia fait souvent l'arbitre entre les collaborateurs les plus anciens, très attachés à leurs procédures qui ont fait leurs preuves et les jeunes de la génération Y en quête permanente d'innovation. Pour en finir avec ces éternels conflits, Patricia décide de mener une enquête interne pour faire un état des lieux précis de la situation et établir une stratégie visant à favoriser la collaboration entre les générations. Elle organise d'abord des entretiens individuels, questionnaire QQCOQP à l'appui, pour comprendre le contexte et les besoins de chacun. Elle identifie plusieurs problèmes récurrents comme le manque de reconnaissance, d'entraide et de cohésion. Elle organise une réunion pour créer tous ensemble

un diagramme de relations faisant émerger les différentes raisons et les différentes conséquences de ces problèmes. Il en ressort que le problème principal est le manque de cohésion. Elle enchaîne avec l'animation d'un brainstorming destiné à identifier les différentes solutions pour favoriser la cohésion. Les idées sont ensuite triées par une matrice de décision : l'idée d'un espace bien-être est retenue (▸ **OUTIL 57**). Une ultime étape est proposée pour élaborer ensemble un plan d'action à mener pour donner vie à cet espace avant la fin du mois : un commercial se porte volontaire pour mener à bien ce projet, avec l'aide de trois autres collaborateurs. L'espace bien-être est finalement inauguré plus tôt que prévu. Très vite, des rituels intergénérationnels de détente se mettent en place. Les relations s'améliorent enfin.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Au moindre problème, vous prenez le temps d'analyser la situation sans jugement ni a priori.

Vous considérez chaque problème comme un nouveau challenge et l'opportunité d'un nouveau changement positif.

Vous parvenez à impliquer les personnes concernées dans la démarche de recherche de solutions.

Vous participez à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action efficace qui permet non seulement de mettre fin au conflit initial mais également de renforcer la cohésion d'équipe.

OBJECTIF 6

Transformer le conflit en opportunité avec la PNL

Comprendre ce qui se joue dans un conflit en milieu professionnel et parvenir à résoudre le problème sur lequel il repose sont des étapes essentielles pour favoriser une bonne communication. Un conflit est un peu plus important qu'un simple désaccord. Il s'agit d'une situation dans laquelle les personnes impliquées ressentent une menace dirigée contre les fondements de leur bien-être. Un conflit est donc une affaire sérieuse qui ne disparaît pas de l'esprit des personnes concernées tant qu'il n'est pas résolu. Apprendre à gérer un conflit vaut mieux que le nier ou l'éviter.

Une des promesses de la programmation neurolinguistique (PNL) est justement de reprogrammer le cerveau pour changer sa vision du monde, ses croyances ou ses comportements et mieux communiquer. Cette méthode s'intéresse non pas aux raisons des dysfonctionnements, mais aux moyens de les surmonter et d'en ressortir plus forts. La PNL repose sur des postulats qui influencent directement la façon de voir le monde, la « carte du monde » de chacun. En se reprogrammant, le conflit peut alors devenir une réelle source d'opportunité pour renforcer les liens qui existent entre collaborateurs, mais aussi en faire ressortir de nouvelles ressources, de nouvelles idées et des stratégies positives pour l'entreprise.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- Porter un regard plus constructif sur toute forme de conflit.
- Chercher les germes d'opportunités dans chaque situation conflictuelle.

- Stimuler la créativité d'une équipe à partir des désaccords entre ses membres.
- Rendre des relations professionnelles instables plus constructives, plus fortes et durables.

OUTILS CLÉS

OUTIL 30 P. 98

Les présupposés de la PNL

Lire le monde autrement.

OUTIL 31 P. 100

Les positions de perception

Adopter un nouveau point de vue sur une situation.

OUTIL 32 P. 102

Les croyances

Modifier sa façon de penser le conflit.

OUTIL 33 P. 104

La synchronisation

Instaurer un sentiment de compréhension mutuelle.

OUTIL 34 P. 106

L'ancrage d'un état interne positif

Activer instantanément un état émotionnel positif.

OUTIL 35 P. 108

La stratégie de Disney

Faire émerger des opportunités constructives à la faveur d'un conflit.

PLAN D'ACTION

Utiliser la PNL pour rebondir après un conflit

Modifier la perception individuelle des choses permet de faire évoluer les schémas comportementaux individuels. Grâce à la nouvelle « lecture du monde » proposée par la PNL, il devient possible de trouver au sein même du conflit des opportunités pour évoluer, à titre personnel, dans une équipe ou une entreprise. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Porter un regard constructif sur une situation conflictuelle.**
2. **S'appuyer sur le conflit pour avancer.**

OUTIL 30 Les présupposés de la PNL

Présentation

La programmation neurolinguistique (PNL) repose sur 11 présupposés :

1. La carte n'est pas le territoire : la perception de la réalité d'un individu n'est pas la réalité et il existe autant de cartes que d'êtres humains.
2. Tout comportement est sous-tendu par une intention positive même si le moyen de la mettre en application peut s'avérer inadapté et mener à un résultat opposé.
3. On ne peut pas ne pas communiquer : même en silence, de nombreux messages sont communiqués par le non-verbal (attitude, gestes, réactions physiologiques…).
4. Nous ne sommes pas nos comportements : un individu agit en réponse à une situation donnée et en fonction des ressources dont il dispose à ce moment-là. Son comportement n'est pas son identité.
5. Corps et esprits agissent l'un sur l'autre : les pensées influencent l'attitude, les émotions, les réactions physiologiques, jusqu'à l'état de santé et inversement.
6. Il est possible de reproduire les performances des autres : observer les comportements efficaces des individus permet de s'en inspirer pour s'améliorer.
7. Le sens que nous communiquons est dans la réponse que nous obtenons : pour savoir comment l'autre perçoit un message, observer son comportement en réponse au message.
8. Plus on a de choix, mieux c'est : multiplier les options possibles de choix de pensées, de réactions ou de comportements face à une situation offre plus de flexibilité.
9. Chaque personne a en elle toutes les ressources pour obtenir ce qu'elle veut : il suffit d'apprendre à les découvrir puis à les

utiliser.

10. L'échec n'existe pas, il n'y a que du feedback : soit j'avance, soit j'apprends.

11. Si quelque chose ne marche pas, il suffit de changer sa façon de la faire : il y a forcément une ou plusieurs autres stratégies plus efficaces.

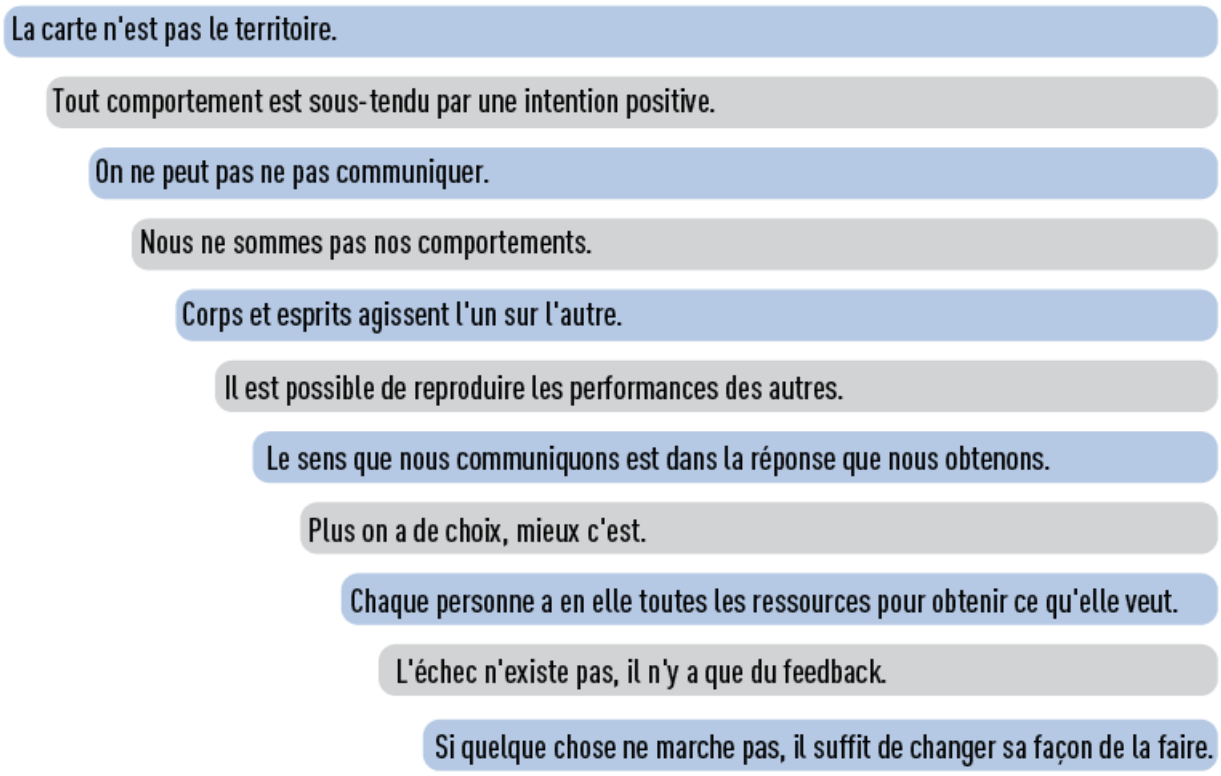
Intérêt des présupposés de la PNL

- Bâtir sa vision du monde sur des postulats choisis, conscients et positifs.
- Changer de regard sur les situations conflictuelles.
- Améliorer son fonctionnement dans ses relations.

Pour l'utiliser

- Prendre du recul pour percevoir autrement ce qui se joue.
- Repenser la situation au travers des 11 présupposés de la PNL.
- Transformer ces présupposés en actes pour améliorer la situation.

LES PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL



Exemple d'application

Gérante d'une boulangerie, Myriam vient de découvrir les 11 présupposés de la PNL au cours d'une formation. Ce matin, une cliente un peu agressive se plaint de l'absence de pain bio. Myriam prend le temps de respirer et de se remémorer les présupposés, parmi lesquels :

- **La carte n'est pas le territoire** : cette cliente ne perçoit pas la situation comme elle, elle n'est pas méchante.
- **Nous ne sommes pas nos comportements** : elle a parlé avec agressivité, ce qui ne fait pas d'elle une personne agressive.
- **Tout comportement est sous-tendu par une intention positive** : cette dame cherche à contribuer à un monde meilleur en réclamant du pain bio.

Myriam répond avec bienveillance à la cliente, qui, à son insu, vient de la décider à se former au bio et lui promet de lui offrir son premier pain bio une fois la production lancée.

POINTS DE VIGILANCE

- Comprendre ces présupposés mais les transformer en actes ensuite.
- Appliquer ces présupposés à soi-même et aux autres.

OUTIL 31 Les positions de perception

Présentation

Adopter le point de vue de quelqu'un d'autre facilite la perception d'une situation sous un nouvel angle. En PNL, la technique des **positions de perception** propose quatre positions distinctes et complémentaires pour appréhender une situation conflictuelle dans ses différentes dimensions :

- La **première position**, ou **position du guerrier** : « **associée** » au processus, cette position consiste à voir la scène de son propre point de vue. Il est impossible d'avoir des relations saines et sereines avec autrui sans être solidement ancré dans cette position.
- La **deuxième position**, ou **position du guérisseur** : « **externe** » au processus, elle permet de voir la scène du point de vue de son interlocuteur, de prendre conscience de ses sentiments et besoins (▸ **OUTIL 21**), de ses croyances (▸ **OUTIL 32**), de ses intentions (▸ **OUTIL 18**) et de tout ce qui constitue sa carte du monde (▸ **OUTIL 30**).
- La **troisième position**, ou **position du sage** : dans cette posture « **méta** », l'individu est témoin du processus, ce qui lui permet d'observer et d'effectuer une analyse plus profonde et objective (▸ **OUTIL 20**) de la situation.
- La **quatrième position**, ou **position du « nous »**, est « **intégrée** » : les trois autres la composent en un tout autonome et complexe qui constitue le « nous collectif » (l'entreprise, le service, l'équipe, les managers…).

Intérêt des positions de perception

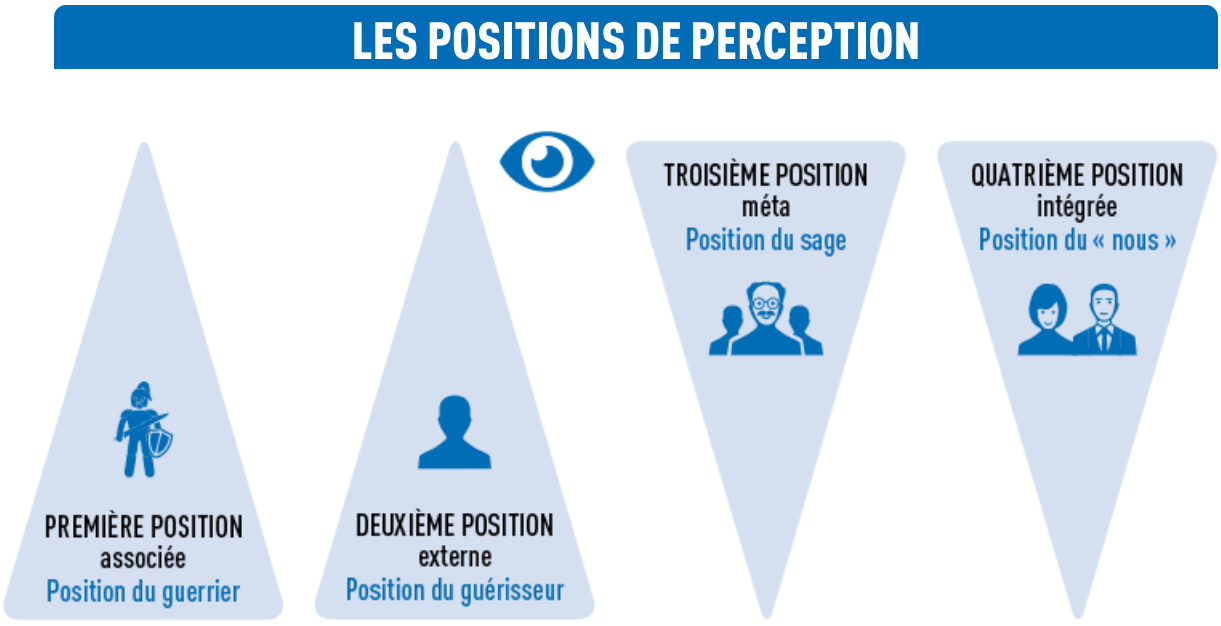
- Percevoir une situation sous différents angles.
- Se mettre à la place des autres sans s'oublier soi-même.

- Élargir ses options de solutions dans la résolution d'un problème relationnel.
- Trouver le comportement le plus adapté pour sortir d'une situation conflictuelle.

Pour l'utiliser

Suivre l'ordre hiérarchique de renforcement des quatre positions :

- Développer d'abord une première position forte en travaillant sa confiance en soi, son estime de soi et son affirmation de soi, mais aussi son humilité.
- Développer ensuite une deuxième position complémentaire, en renforçant son empathie.
- Développer alors sa troisième position, en prenant du recul avec bienveillance pour soi comme pour l'autre (▸ OUTIL 44).
- En fonction du contexte, adapter enfin sa quatrième position au « nous » le plus approprié.



Exemple d'application

Agent immobilier, Estelle se retrouve souvent confrontée à des clients exigeants. Se sentant particulièrement susceptible ces temps-ci, Estelle prend rendez-vous avec un coach. Ce dernier lui expose la technique des positions de perception issue de la PNL, destinée à prendre du recul face à une situation de ce type.

- En repensant aux derniers échanges tendus avec ses clients, et en se mettant dans la **position du guerrier**, Estelle s'aperçoit qu'elle a tendance à se remettre en question à la moindre remarque de ses interlocuteurs sur le bien qu'elle leur fait visiter.
- En **position du guérisseur**, elle réalise qu'il est normal que ses clients soient exigeants, étant donné les enjeux de leur présence.
- Dans la **position du sage**, Estelle observe qu'elle ne prend pas le temps d'écouter les ressentis de ses clients.
- Enfin, dans la **position du « nous »**, elle se rappelle pourquoi elle fait ce métier et se reconnecte à sa vocation : aider des personnes à trouver leur lieu de vie rêvé. À cette fin, elle a le devoir de former une réelle alliance avec celles-ci.

POINTS DE VIGILANCE

- **Trouver un équilibre entre les positions** pour ne pas se laisser dominer égoïstement par son ego (1ère position), se sacrifier (2e position) ou s'oublier (3e position).
- **Bien respecter l'ordre des positions** pour appréhender un conflit.

OUTIL 32 Les croyances

Présentation

Les convictions et les certitudes impactent considérablement les comportements. En milieu professionnel, il arrive que des individus ne se comprennent plus, car leurs discours et leurs comportements reposent sur des croyances si opposées qu'un conflit semble inévitable et sans issue. Les pensées, les actions et les paroles reposent en effet sur des croyances construites depuis la plus tendre enfance et renforcées par le vécu et les expériences. Une croyance se caractérise par une adhésion si profonde à une vérité qu'elle en devient absolue, quand bien même elle n'est assortie d'aucune preuve concrète, réaliste ou cohérente.

Il existe deux types de croyances :

- Les **croyances limitantes** : ce sont des pensées qui **limitent les actions**, **freinent les réussites**, les ambitions, les évolutions, l'épanouissement, **favorisent les conflits** interpersonnels et en freinent la résolution.
- Les **croyances facilitantes** : ces convictions aident à **passer à l'action**, à tirer parti des opportunités, favorisent les **succès** et le bonheur et facilitent des **relations saines** et sereines.

Ces croyances peuvent porter sur soi, sur les autres, sur ce qu'il est possible ou non de penser, de dire, de faire ou d'être… Elles sont également susceptibles de porter sur des sujets divers tels que l'environnement, le contexte politique…

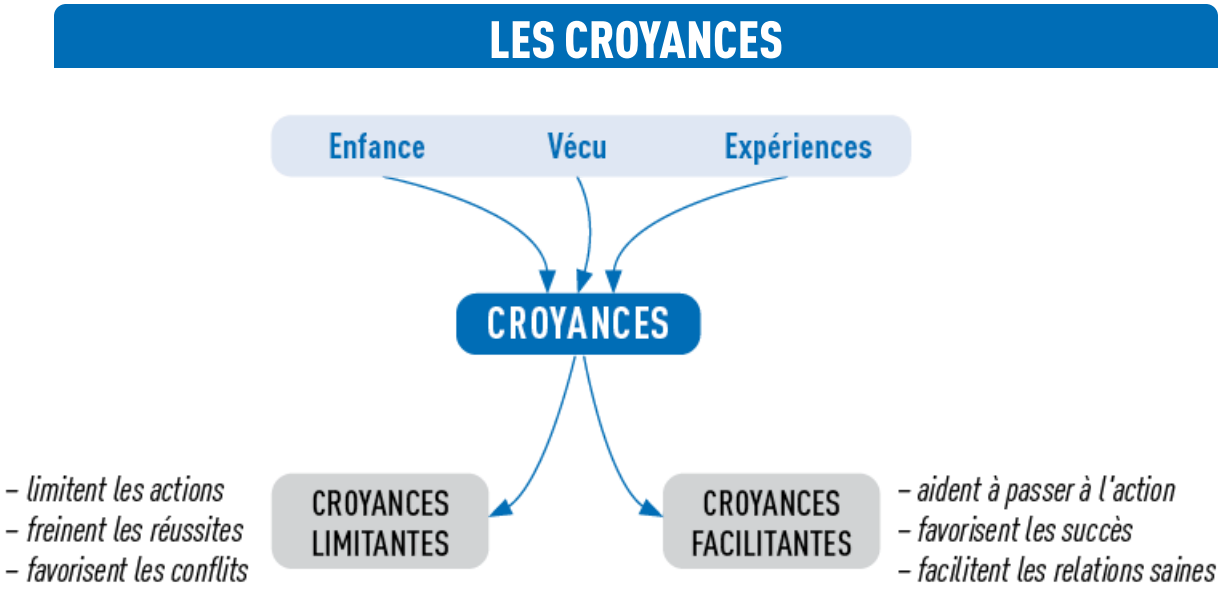
Intérêt des croyances

- Prendre conscience de ses pensées inconscientes limitantes et facilitantes personnelles.
- Apprendre à transformer ses croyances limitantes en croyances facilitantes.

- Repérer les croyances des autres dans un conflit.
- Recentrer l'échange dans un conflit sur l'objectif commun, en tenant compte des croyances de chacun.

Pour l'utiliser

- Identifier et verbaliser les croyances qui freinent les échanges dans un conflit.
- Se demander comment trouver une issue dans un conflit malgré la présence de ces croyances.
- Rechercher des croyances constructives favorisant la résolution du conflit.
- S'appuyer sur ces croyances constructives pour trouver une issue favorable au conflit.



Exemple d'application

Promu chef de service depuis quelques mois, Claude se trouve confronté à de nombreux conflits au sein des équipes d'ouvriers. Se sentant totalement impuissant à faire face à la situation, il décide d'aborder le sujet avec son directeur, qui lui propose d'évaluer les croyances influençant son

comportement face aux conflits.

- Claude repère assez vite **trois croyances limitantes** qui impactent son rôle de manager :

– « Le temps va arranger les choses. » (Inutile d'intervenir !)
– « Quand on se mêle à un conflit, cela nous retombe toujours dessus. » (Pourquoi prendre ce risque ?)
– « Ce n'est pas mon rôle de régler les conflits. » (J'ai déjà assez à faire !)

- Claude identifie également **deux croyances facilitantes** sur lesquelles il peut désormais s'appuyer pour intervenir dans un conflit :

– « Il y a toujours quelque chose à apprendre d'un conflit. »
– « Ma simple présence calme les esprits. »

Depuis, lorsque Claude voit poindre un conflit, il se rapproche des personnes et constate à chaque fois un réel apaisement des tensions. Ensuite, il recherche les leçons à tirer de cette expérience. Comme il obtient de meilleurs résultats avec ses équipes, Claude en vient à se convaincre que l'un de ses rôles est de tirer des opportunités de toute situation conflictuelle.

POINTS DE VIGILANCE

- **Identifier les croyances de chacun** sans les juger ni chercher à les valider ou à les invalider.
- **Mettre davantage d'énergie à chercher les croyances facilitantes** qu'à chercher à comprendre les croyances limitantes.

OUTIL 33 La synchronisation

Présentation

En PNL, se synchroniser consiste à adopter le mode de communication de l'autre, ou tout au moins s'en approcher, pour être sur la même longueur d'onde. Sans tomber dans une imitation mécanique, il s'agit de s'adapter avec élégance et intelligence à la façon de communiquer de son interlocuteur. La synchronisation nécessite de développer les sens de l'écoute et de l'observation afin de reproduire subtilement non seulement ce que l'on entend et ce que l'on voit, mais également ce que l'on ressent. Cette technique est connue pour son efficacité dans les domaines de la vente ou de la séduction. Utilisée avec bienveillance en milieu professionnel, elle aide à mieux comprendre l'autre et à se mettre à sa place sans même qu'il s'en aperçoive.

Intérêt de la synchronisation

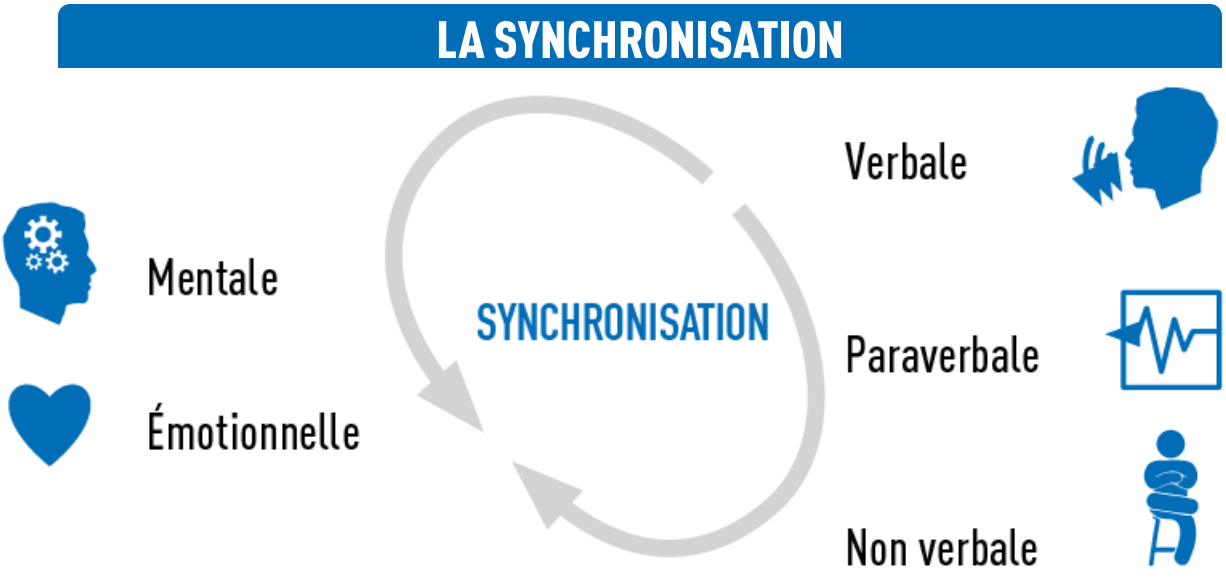
- Entrer en contact avec son interlocuteur.
- Installer un sentiment de proximité, de complicité, de connivence.
- Offrir une qualité d'écoute et une pleine attention à l'autre.
- Permettre à l'autre de se sentir entendu et pris en considération.
- Favoriser le développement d'une relation de confiance.
- Créer une situation de communication harmonieuse à tous les niveaux.
- Faciliter une communication sincère, authentique et efficace.
- Favoriser de bonnes relations sociales.

Pour l'utiliser

Au début d'une conversation avec un collègue, un client ou un

supérieur hiérarchique, se mettre en synchronisation :

- **Verbale** : reformuler subtilement les phrases, s'adapter au type de vocabulaire, aux tournures et structures de phrases, utiliser des expressions propres au registre de l'interlocuteur.
- **Paraverbale** : harmoniser le ton de la voix, le débit de paroles, l'accentuation de certains mots.
- **Non verbale** : adopter une posture similaire à celle de son interlocuteur, suivre subtilement ses gestes, ses mouvements du corps, les expressions de son visage, se caler sur sa respiration.
- **Mentale** : s'allier intelligemment à son point de vue, à ses opinions, ses idées, sa vision, ses valeurs, ses principes, ses croyances…
- **Émotionnelle** : s'ajuster à son état interne, son énergie, ses ressentis, émotions et sentiments…



Exemple d'application

En tant qu'expert-comptable, Marc se sent parfois un peu déconnecté de ses clients. Concentré sur une vision stratégique reposant sur des éléments de comptabilité, Marc a tendance à faire abstraction de la réalité de sa clientèle, qui se

sent délaissée. Sur le conseil de sa femme, Marc se plonge dans un livre sur l'art de la synchronisation. Intrigué, il décide de tester cette tactique dès son prochain rendez-vous avec René, un chef d'entreprise passionné par son métier de paysagiste, mais fâché avec les chiffres :

– À l'arrivée de René, Marc prend quelques instants pour observer sa posture, sa façon de marcher, de bouger. Assez facilement, il se surprend à modifier sa propre posture, à relâcher ses épaules et se tenir moins droit.
– Quand René lui tend une poignée de main que Marc ressent comme chaleureuse, Marc assouplit aussitôt son poignet et renvoie un sourire bienveillant à René. Ce dernier lui fait immédiatement remarquer qu'il a l'air plus détendu que d'habitude.
– Beaucoup plus attentif à son client, Marc s'applique à adapter son vocabulaire et son phrasé à ceux de René tout en veillant à ralentir son débit de parole pour s'accorder.

Ce rendez-vous s'avère non seulement beaucoup plus efficace, mais également plaisant, pour l'un comme l'autre.

POINTS DE VIGILANCE

- **Reformuler de façon subtile et personnalisée** sans « copier-coller ».
- **Se synchroniser naturellement et progressivement** sans tomber dans l'imitation.
- **Toujours privilégier la qualité de l'écoute**.

OUTIL 34 L'ancrage d'un état interne positif

Présentation

Au travail, la colère, le stress ou la peur peuvent rapidement mener au rapport de forces et au conflit. Sous l'emprise de ces émotions, les mots dépassent souvent les pensées, il est donc préférable de se calmer avant d'entamer toute discussion. Pour remédier à ce type de situation, la PNL propose une technique qui permet de retrouver instantanément en cas de besoin un **état interne positif** comme le calme ou la confiance. Dans un premier temps, il s'agit d'associer une émotion positive choisie à un stimulus externe comme un geste ou un mot. Par la suite, le réenclenchement de cette émotion positive se produit en faisant simplement appel au stimulus qui lui est désormais associé.

Intérêt de l'ancrage d'un état interne positif

- Réactiver instantanément un état émotionnel positif sur commande.
- Entrer en contact avec autrui dans de meilleures conditions émotionnelles.
- Gagner en qualité d'écoute et de communication.
- Favoriser des discussions plus calmes et efficaces.
- Vivre des relations plus sereines au travail.

Pour l'utiliser

Identifier un **état interne négatif** (stress, colère, peur, honte, culpabilité, jalousie…), puis :

- **Activer l'ancre** :

– **Installer un état de relaxation** : détente, respiration lente et

profonde.

– **Mettre en place une ancre choisie** : associer l'émotion choisie (calme, confiance, sérénité…) à un stimulus externe choisi (un geste, un endroit, un mot, un objet, une musique…).

– **Activer l'ancrage positif** : fermer les yeux, ralentir sa respiration tout en portant son attention sur le stimulus choisi et prononcer mentalement plusieurs fois : « Je suis calme. J'ai confiance. Je sens la sérénité en moi. »

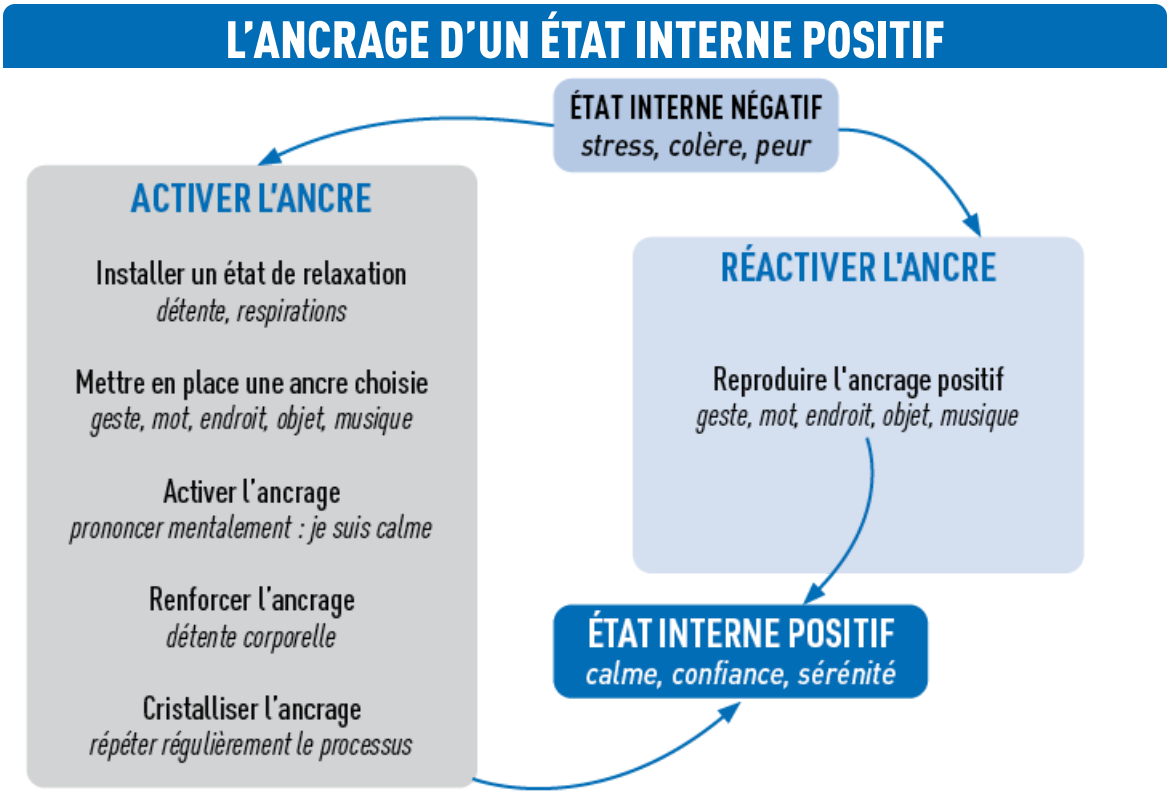
– **Renforcer l'ancrage** : répéter ces phrases mentalement puis ralentir la respiration tout en portant son attention sur les sensations de détente corporelle.

– **Cristalliser l'ancrage** : répéter régulièrement le processus jusqu'à ressentir automatiquement cet état interne positif choisi en présence du stimulus choisi.

• **Réactiver l'ancre** :

– **Reproduire l'ancrage** : son geste, son mot, son endroit, son objet ou sa musique ancrée positivement.

– Retrouver instantanément son **état interne positif**.



Exemple d'application

Enseignante dans un collège, Lucie se trouve parfois confrontée à des injustices qui la mettent dans une profonde colère. Lors des derniers conseils de classe, plusieurs élèves ont été injustement évalués sur leurs comportements par certains de ses collègues. Désormais, Lucie décide de défendre davantage ces élèves qui méritent d'être encouragés plus que sanctionnés. Craignant de s'énerver le moment venu, elle en parle à la conseillère principale d'éducation qui lui propose d'avoir recours à un ancrage positif pour retrouver automatiquement son calme et sa confiance. Lucie suit les indications données pour **activer son état interne positif** :

- Elle choisit d'ancrer son calme et sa confiance dans le mot « justice ».
- Arrivant à son premier conseil de classe, Lucie se répète trois fois le mot « justice » en respirant lentement ; automatiquement, elle se redresse, relève le menton et se sent plus sereine et plus forte.

Elle parvient ainsi à défendre ses élèves. De plus, elle se sent écoutée et fière d'elle.

POINTS DE VIGILANCE

- **Bien prendre le temps de renforcer l'ancrage** pour donner assez d'intensité à l'état interne positif recherché.
- **Prolonger la phase de cristallisation** tant que l'état interne positif ne se réactive pas en moins de 30 secondes.

OUTIL 35 La stratégie de Disney

Présentation

Admirant la créativité de Walt Disney, Robert Dilts a constaté sa grande capacité à explorer les choses de différents points de vue. Dans le but de modéliser ce fonctionnement, Dilts a conceptualisé ce qu'il appelle la stratégie de Disney. Il s'agit d'une technique permettant d'observer une situation ou un **projet** sous trois angles de perceptions essentiels et complémentaires :

- **Le rêveur** : il visualise, se projette sans limite, il est orienté et enthousiaste, imaginant tous les possibles par rapport à un projet ou un objectif.
- **Le réaliste** : il prend un point de vue pragmatique, pratique, développe des plans d'action et examine les étapes de travail nécessaires, les mécanismes et conditions pour réaliser ce rêve.
- **Le critique** : il prend du recul, examine les points forts et les fragilités des plans d'action proposés, dans une posture critique constructive et positive qui aide à identifier des sources d'erreurs possibles et donc à perfectionner l'ensemble.

Intérêt de la stratégie de Disney

- S'appuyer sur les critiques constructives pour faire avancer un projet.
- Valoriser le droit aux désaccords et aux critiques constructives au sein d'une équipe.
- Encourager la créativité individuelle et collective.
- Favoriser l'émergence collective de stratégies innovantes.

Pour l'utiliser

- Dans le cadre de l'élaboration d'un projet en entreprise, répartir 3 équipes dans 3 salles :
  – Une équipe de rêveurs, regroupée dans la **salle 1** pour

échanger sans limites sur tous les possibles liés à ce projet.

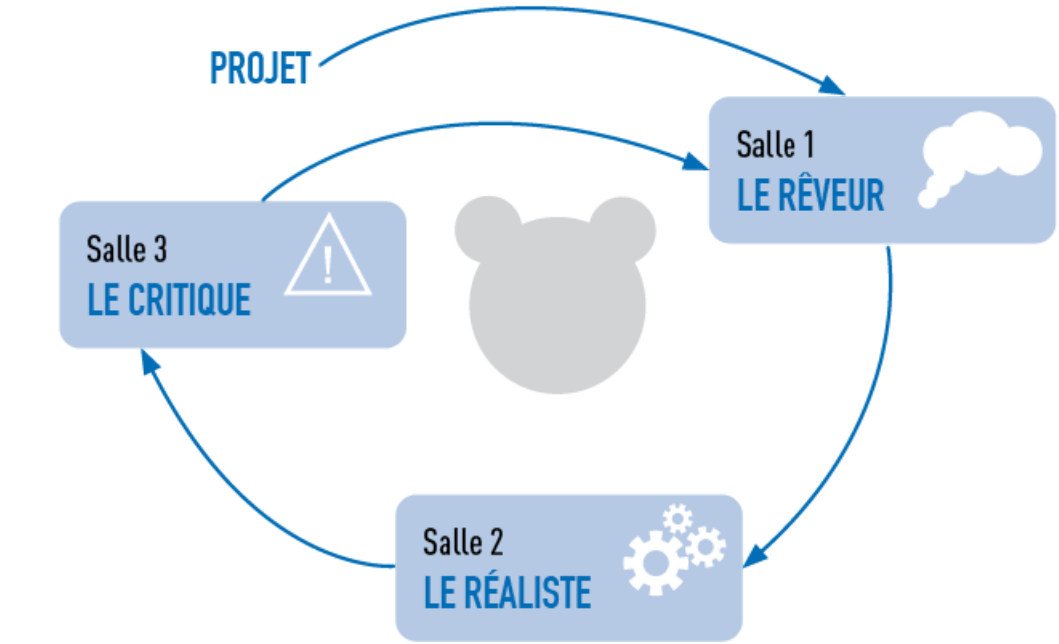
– Une équipe de réalistes, dans la salle 2, qui doit partir de la réflexion des rêveurs pour en faire émerger un plan d'action concret tenant compte des réalités du contexte professionnel et du marché.

– Une équipe de critiques, dans la salle 3, qui passe alors le plan d'action proposé par les réalistes à la moulinette d'une critique positive et constructive, pour en débusquer toutes les fragilités et tous les points de vigilance.

• Faire circuler le projet dans ces trois salles les unes après les autres dans ce même ordre, jusqu'à ce qu'il soit le plus fiable et efficace possible.

lienmini.fr/proen224

LA STRATÉGIE DE DISNEY



Exemple d'application

Dirigeant d'un centre de formation, Julien prend souvent ses décisions stratégiques seul, ce qui pose parfois des problèmes avec son équipe. Lors d'un séminaire, Julien assiste à une conférence sur la stratégie de Disney. À son retour, il la présente à ses collaborateurs et propose de la tester dans le but de repenser l'organisation générale du centre de formation :

- **Les rêveurs** imaginent tous les possibles : l'une des formatrices soumet l'idée d'ajouter des modules e-learning à leurs formations.
- **Les réalistes** conçoivent ensuite un plan d'action concret pour mettre en œuvre les idées des rêveurs : ils parlent d'investir dans une plateforme e-learning et de former deux personnes de l'équipe aux techniques spécifiques de la formation à distance.
- **Les critiques** analysent ce plan d'action, cherchant le moindre point à optimiser : il en ressort entre autres, que, pour réduire les coûts, il faudrait former une seule personne chargée à son tour de dispenser une formation en interne pour tous.

Après être repassée dans les trois groupes, la décision est prise de façon collective et consensuelle de lancer un catalogue de formation e-learning. Un plan d'action réaliste est validé.

POINTS DE VIGILANCE

- **Réaliser le processus complet** dans l'ordre indiqué et sans sauter aucune étape.
- **Reproduire le processus** tant que le projet n'est pas totalement clair, fluide et fiable aux yeux de tous.

PLAN D'ACTION

UTILISER LA PNL POUR REBONDIR APRÈS UN CONFLIT

BÉNÉFICES

Prendre du recul sur une situation conflictuelle.

Se mettre à la place de chacun pour mieux comprendre les enjeux.

Favoriser le retour à un climat de coopération.

Identifier les leviers de transformation du conflit en opportunités.

S'appuyer sur ces leviers pour rebondir après le conflit.

1 PORTER UN REGARD CONSTRUCTIF SUR UNE SITUATION CONFLICTUELLE

Pourquoi ?

Apprendre à poser un regard positif et constructif sur une situation conflictuelle est un atout favorable à plusieurs niveaux :

- Pour éviter de porter des jugements hâtifs et sans fondement.
- Pour analyser une situation de façon objective sans prendre parti.
- Pour faciliter et améliorer la communication interpersonnelle
- Pour apaiser les tensions et restaurer un climat de coopération.
- Pour trouver les aspects intéressants et utiles de ce conflit.

Avec quels interlocuteurs ?

Les personnes les mieux placées pour observer de façon constructive une situation conflictuelle sont évidemment celles qui sont directement impliquées. Mais d'autres peuvent intervenir pour aider à porter un nouveau regard :

- Un manager, un chef ou un responsable de service.
- Un délégué du personnel ou un représentant syndical.
- Un chief happiness officer (ou responsable du bien-être au travail) ▸ OUTIL 58.
- Un consultant externe spécialisé dans les techniques de PNL.

Avec quels outils ?

Des outils pour percevoir la situation sous un autre angle :

- L'observation objective ▸ **OUTIL 20**.
- Les présupposés de la PNL ▸ **OUTIL 30**.
- Les positions de perceptions ▸ **OUTIL 31**.

Des outils pour observer un conflit avec un regard constructif :

- La force de l'intention ▸ **OUTIL 18**.
- Le focus positif ▸ OUTIL 42.
- La bienveillance ▸ OUTIL 44.

Avec quels moyens ?

Les techniques de programmation neurolinguistique (PNL) reposent essentiellement sur la capacité à porter un nouveau regard sur soi-même, sur autrui et sur les situations. En milieu professionnel, la PNL propose de procéder en plusieurs étapes :

- Stopper ses interactions pour prendre du recul sur une situation.
- Se rappeler les présupposés de la PNL pour en avoir une vision la plus objective possible.
- Observer la situation sans jugement, avec neutralité, objectivité et bienveillance.
- Se mettre en posture « méta », c'est-à-dire en observation de soi-même, d'autrui et de la situation vue de l'extérieur, en s'appuyant sur des techniques

comme les positions de perception.

- Clarifier son intention authentique et bienveillante par rapport à la situation.
- Adopter un focus positif pour identifier les aspects positifs de la situation et déterminer un objectif clair et constructif individuel et/ou commun pour mettre fin au conflit.

POINTS DE VIGILANCE

- **Veillez à aider les personnes impliquées dans un conflit** à clarifier leur intention authentique bienveillante par rapport à la situation. Sinon, vous aurez beau être parvenu vous-même à cette posture, vous risquez de ne pas trouver d'objectif constructif commun.
- **Si vous réussissez à prendre du recul sur la situation, il est possible que d'autres n'y parviennent pas** : aidez-les à prendre de la distance, mais, quoiqu'il arrive, ne vous laissez pas influencer par leurs émotions. Restez en position de recul objective et bienveillante jusqu'à la résolution du conflit.

CONSEIL DE PRO

Chacun cherche son modèle inspirant

Un bon moyen de changer son regard sur une situation est de se mettre temporairement dans la peau d'une autre personne. Pour développer un regard positif sur un conflit en particulier, il est possible de détourner la technique de modélisation de PNL qui consiste à observer les comportements de réussite, à en déterminer les conditions de succès et à les reproduire au mieux. En entreprise, modéliser un processus, une stratégie ou un plan d'action pour l'appliquer à un autre projet ou un autre service est monnaie courante. Dans le processus de gestion des conflits, le principe consiste à recourir à la modélisation de modes de pensée et de perception :

- Identifiez une personne qui parvient facilement et naturellement selon vous à percevoir de façon constructive les différents conflits.
- Observez-la, analysez ses actions, son comportement et ses attitudes face à des situations conflictuelles.
- Questionnez-la pour mieux comprendre son mode de pensée dans ce type de situation.
- Fermez les yeux et imaginez-vous reproduire exactement ce type d'actions, de comportements, d'attitudes et ce mode de pensée.
- À la moindre émergence d'un conflit, fermez les yeux quelques secondes pour vous réapproprier cette façon de penser et d'être.
- Rouvrez les yeux et passez à l'action en modélisant au mieux cette personne.

2 S'APPUYER SUR LE CONFLIT POUR AVANCER

Pourquoi ?

Au lieu de se contenter de déplorer un conflit amorcé, mieux vaut chercher les opportunités qu'il peut offrir, et ce à plusieurs titres :

- Pour limiter l'escalade du conflit ▸ **OUTIL 3**.
- Pour apaiser les tensions relationnelles.
- Pour transformer un désaccord en collaboration constructive.
- Pour faire émerger de nouvelles idées, de nouvelles stratégies.

Avec quels interlocuteurs ?

Toute personne impliquée directement ou non dans un conflit peut décider de considérer ce dernier comme une belle occasion de rebondir :

- Chacun des acteurs directs du conflit.
- Chaque personne spectatrice du conflit.
- Chaque personne indirectement concernée ou impactée par ce confit.

Plusieurs personnes externes à la situation peuvent également intervenir :

- La direction de l'entreprise.
- Les managers ou responsables de service.
- Un consultant externe spécialiste en PNL, en psychologie positive ou en gestion constructive des conflits.

Avec quels outils ?

Des outils pour détourner l'attention du conflit sur un nouvel objectif commun et constructif :

- La synchronisation ▸ **OUTIL 33**.
- La médiation ▸ **OUTIL 48**.
- La TPE attitude ▸ **OUTIL 52**.

Des outils pour faire émerger de nouvelle idées et stratégies à partir d'un conflit :

- Le brainstorming ▸ **OUTIL 27**.
- La stratégie de Disney ▸ **OUTIL 35**.

Avec quels moyens ?

Pour mieux rebondir, il est essentiel de stopper au plus vite l'escalade du conflit ▸ OUTIL 3. Pour cela, une première étape consiste à détourner l'attention de ce qui anime le conflit pour l'attirer vers un nouveau centre d'intérêt plus positif et utile pour tous.

- En se synchronisant avec les personnes impliquées directement dans le conflit, il est possible de leur donner le sentiment d'être comprises et reconnues, ce qui apaise déjà les tensions.
- Les techniques de médiation permettent ensuite d'intervenir pour concilier les points de vue opposés et trouver à l'amiable des solutions pour résoudre le conflit de façon équitable.
- La TPE attitude renforce ce sentiment d'alliance reposant sur la transparence, la proximité et l'enthousiasme, trois facteurs de cohésion et de motivation pour collaborer autour d'un même objectif.

Dans un second temps, il est judicieux de proposer des techniques très précises, concrètes et guidées pour amener les acteurs du conflit à s'engager pleinement pour imaginer ensemble comment ce désaccord pourrait finalement être très utile pour l'entreprise. Un tiers peut alors proposer d'animer un temps de stratégie créative à partir de démarches telles que le brainstorming ou la stratégie de Disney.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne devenez pas « trop » gentil ou mielleux**, même dans une attitude bienveillante de conciliation. Gardez une posture de leader si vous voulez entraîner les autres dans votre dynamique de collaboration et de créativité.
- **Ne nommez ni n'expliquez dans le détail vos outils de stratégie créative à l'avance**, et ne vous justifiez pas d'y recourir. Proposez un atelier ou une réunion dans le but de trouver ensemble des solutions ou des idées et animez directement votre séquence en suivant scrupuleusement la méthode choisie.

CAS D'ENTREPRISE

La gestion des priorités : une source de conflits

Chef d'atelier dans une concession automobile, Cédric encadre une équipe de 9 mécaniciens. Plusieurs d'entre eux ont de forts caractères et les tensions sont inévitables. Suite à un stage sur les techniques innovantes de gestion des conflits, Cédric se sent prêt à aborder les prochains désaccords dans un nouvel état d'esprit. Peu de temps après, deux de ses mécaniciens haussent le ton et commencent à s'agresser verbalement pour une question de priorités entre deux voitures. Cédric réalise que ce type de conflit repose aussi sur un dysfonctionnement organisationnel. Lors du debrief quotidien, Cédric évoque cette problématique (sans mettre l'accent spécifiquement sur les mécaniciens en conflit ce jour), et propose de profiter de la prochaine réunion du lundi pour repenser ensemble le système de gestion des priorités de prise en charge des voitures. Le lundi, Cédric anime un atelier express reposant sur la stratégie de Disney, proposant à 3 de ses collaborateurs de se positionner en rêveurs, 3 autres en réalistes et 3 autres en critiques. Le résultat répond totalement à ses attentes, les collaborateurs se sentent entendus et écoutés ; ils parviennent ensemble à trouver un nouveau système qu'ils sont tous prêts à expérimenter.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous identifiez de plus en plus vite l'émergence d'un conflit et parvenez à intervenir rapidement avant qu'il ne prenne de l'ampleur.

Vous savez rester calme, objectif et constructif face à n'importe quel type de conflit.

Vous réussissez à transformer un climat conflictuel en un climat de coopération.

À partir d'un désaccord, vous parvenez désormais à faire émerger de nouvelles idées.

OBJECTIF 7

S'affirmer sans provoquer de tensions

Au sein d'un groupe, quatre manières d'agir gouvernent les individus : l'inhibition, l'agressivité, la manipulation et l'affirmation de soi. Les trois premières engendrent toutes des effets toxiques, pour soi et le collectif.

- L'inhibition, ou le fait de choisir la passivité ou la soumission, entraîne plainte, repli sur soi, baisse de motivation et d'efficacité, un cercle vicieux dans lequel la personne subit sa vie.
- L'agressivité, ou l'option de l'attaque et de la prise de pouvoir « contre » ou « sur » l'autre, ainsi que la manipulation pour parvenir à ses fins sans respecter la volonté ou les besoins de l'autre et en exerçant une domination par la ruse entraînent toutes deux colère, mépris, méfiance, rejet ; un cercle vicieux dans lequel les relations sont fragilisées et qui génère des conflits.
- Heureusement, l'affirmation de soi, c'est-à-dire être soi en mettant en lumière son potentiel, en acceptant ses failles, en exprimant ses émotions, en prenant soin de ses valeurs et en posant ses limites invite à un cercle vertueux dans lequel chacun vit en bonne harmonie avec les autres, même en cas de difficultés relationnelles.

Être capable de s'affirmer est un choix personnel qui ne dépend que de soi. C'est une attitude que l'individu développe tout au long de sa vie en s'appuyant sur ses forces intérieures et sa capacité à communiquer. De plus, mieux s'affirmer favorise la réussite et booste le leadership.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Prendre votre place de manière constructive et

créative.
- Renforcer la relation interpersonnelle et professionnelle.
- Vous manifester avec détermination dans le respect de soi et des autres.

OUTILS CLÉS

OUTIL 36 P. 116

La fenêtre d'acceptation

Accepter ses limites.

OUTIL 37 P. 118

Les 5 accords toltèques

Encourager des pratiques relationnelles saines.

OUTIL 38 P. 120

Le feedback continu

Exprimer du feedback de manière efficace.

OUTIL 39 P. 122

La dream team

Prendre de la distance face à une situation.

OUTIL 40 P. 124

Le stop'drama

Apprendre à dédramatiser.

OUTIL 41 P. 126

La sagesse de Marc Aurèle

Différencier les différentes zones de pouvoir.

PLAN D'ACTION

Exprimer son authenticité avec assertivité

S'affirmer sans agressivité et exprimer son désaccord ou ses nouvelles idées avec sincérité requiert une compétence relationnelle majeure : l'affirmation de soi, ou assertivité. Elle contribue à se sentir libre d'être soi en respectant l'autre tout en renonçant au consentement général et au besoin d'être aimé. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Occuper sa place dans le respect de l'autre.**

2. **Oser dire non pour pouvoir dire pleinement oui.**

OUTIL 36 La fenêtre d'acceptation

Présentation

Les responsabilités professionnelles sont une source de pression telle qu'elles conduisent inévitablement les travailleurs à se surpasser pour les endosser. Or, chaque être humain a ses propres **limites** qui, quand elles sont dépassées, lui font perdre son équilibre et sa capacité à entrer en relation avec les autres de manière saine et apaisée.

Pionnier dans la conceptualisation de la résolution de conflit, Thomas Gordon a conçu **la fenêtre d'acceptation**, un schéma qui aide à comprendre comment être en phase avec ses limites.

Le principe est simple : lorsque qu'une personne se comporte d'une manière qui ne nous dérange pas, nous nous trouvons dans notre **zone d'acceptation**. Lorsque son comportement devient problématique de notre point de vue, nous basculons dans notre **zone d'inacceptation**.

- Dans ma **zone d'acceptation** : si la situation est ok pour l'autre et pour moi, alors il y a entente et les interactions viseront à **enrichir** la relation ; si l'autre a un problème, alors je me mets en posture d'**écoute active**.
- Dans ma **zone d'inacceptation** : si la situation pose **problème** de mon côté, alors je clarifie ce qui se passe en moi, je l'exprime à l'autre et **je m'affirme** ; si la situation nous pose problème à tous les deux, alors nous sommes en **conflit**, et les interactions viseront à entamer une **résolution de conflit** pour trouver une solution gagnant-gagnant.

Le curseur de la zone d'acceptation peut varier en fonction de 3 facteurs :

- L'humeur.
- L'humeur de l'autre.
- L'environnement : en huis-clos, en public, dans une position

hiérarchique, en réunion, à la pause déjeuner…

Intérêt de la fenêtre d'acceptation

- Identifier ses limites et les accepter.
- Repérer à qui appartient le problème.
- Agir en conscience.

Pour l'utiliser

Lorsqu'une discussion devient irritante :

- Proposer d'y mettre un terme.
- Inviter les personnes à repérer à qui appartient le problème et si elles pensent se trouver dans leur zone d'acceptation ou d'inacceptation.
- En fonction des positionnements, pratiquer soit une écoute active, un message d'affirmation ou une résolution de conflit.

LA FENÊTRE D'ACCEPTATION

ZONE D'ACCEPTATION	OK POUR L'AUTRE OK POUR MOI	ENTENTE	ENRICHIR LA RELATION
	PAS OK POUR L'AUTRE OK POUR MOI	PROBLÈME CHEZ L'AUTRE	ÉCOUTE ACTIVE
ZONE D'INACCEPTATION	OK POUR L'AUTRE PAS OK POUR MOI	PROBLÈME CHEZ MOI	AFFIRMATION DE SOI
	PAS OK POUR L'AUTRE PAS OK POUR MOI	CONFLIT	RÉSOLUTION DE PROBLÈME

Exemple d'application

Cadre commercial, Omar est chargé d'initier les nouvelles recrues aux méthodes de l'entreprise. Aujourd'hui, c'est à Juliette qu'il dispense cette formation. En fin de matinée, celle-ci lui demande de lui réexpliquer la partie « Opportunités » du logiciel de gestion clients. Ayant bien avancé en début de matinée, Omar se met en posture d'**écoute** et aide Juliette à comprendre son problème (**zone d'acceptation**). Après la pause déjeuner, chacun vaque à ses occupations. Vers 16 h, Juliette sollicite à nouveau l'aide d'Omar à propos du logiciel CRM. Concentré sur un dossier compliqué, Omar doit absolument quitter le bureau à 17 h pour se rendre à un rendez-vous personnel important (il se trouve dans sa zone d'inacceptation) et répond sèchement : « Tu pourrais te débrouiller un peu toute seule ! » Comprenant vite qu'il est dans sa **zone d'inacceptation**, que **le problème est chez lui** et qu'il doit éviter le conflit, Omar prend le temps d'expliquer à Juliette qu'il est contrarié car il se sent partagé entre sa mission de formation auprès d'elle et le bouclage de son dossier avant de se rendre à son rendez-vous (**affirmation de soi**). Juliette lui assure qu'il n'y a pas d'urgence et que la discussion peut être reportée au lendemain demain.
Le conflit est évité et la relation préservée.

POINTS DE VIGILANCE

- **Se rendre compte de son comportement pour pouvoir s'en dégager.**
- **Veiller à ne pas rentrer dans l'escalade du conflit.**

OUTIL 37 Les 5 accords toltèques

Présentation

Créés par le neurochirurgien et chaman Miguel Ruiz, les accords toltèques sont un code de bonne conduite pour vivre en harmonie avec soi et les autres. C'est un outil de management précieux qui contribue à briser les croyances limitantes et à développer l'intelligence collective. Il est édifié sur les 5 principes suivants :

1. « Que votre parole soit impeccable » : « La parole vous permet d'exprimer votre pouvoir créateur. Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez, n'utilisez pas la parole contre vous-même ou les autres ».
2. « N'en faites pas une affaire personnelle » : « Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité et de leur rêve personnel. Lorsque tu es immunisé contre ça, tu n'es plus victime de souffrances inutiles ».
3. « Ne faites aucune supposition » : « Ayez le courage de poser des questions et d'exprimer vos vrais désirs et besoins. Communiquez clairement avec les autres pour éviter tristesse, malentendus, et drames. À lui seul, cet accord peut transformer votre vie ».
4. « Faites toujours de votre mieux » : « Votre "mieux" change d'instant en instant, quelles que soient les circonstances, faites simplement de votre mieux. Ainsi vous éviterez de vous juger, de culpabiliser et d'avoir des regrets ».
5. « Soyez sceptique, mais apprenez à écouter » : « Ne vous croyez pas vous-même, ni personne d'autre. Utilisez la force du doute pour remettre en question tout ce que vous entendez : est-ce vraiment la vérité ? Écoutez l'intention qui sous-tend les mots et vous comprendrez le véritable message ».

Intérêt des 5 accords toltèques

- Sortir des postures nocives pour une relation.
- Contribuer à une communication plus confiante.
- Permettre aux équipes d'avancer vers plus d'harmonie et de puissance collective.

Pour l'utiliser

- Formuler des demandes plutôt que des reproches.
- Adopter une posture d'observateur, écouter ce que l'autre dit de lui-même derrière les mots qu'il emploie.
- Communiquer clairement ses besoins.
- Renoncer à vouloir avoir raison sur tout et tout le monde.
- Célébrer les ressources en présence.
- Ériger les accords toltèques comme modèles de déroulement des réunions.



Exemple d'application

Les collaborateurs d'une agence immobilière ont participé à un séminaire consacré à la cohésion. Au-delà des exercices de team-building qui leur ont permis de vivre des temps de

qualité et d'apprendre sur leur manière de travailler en équipe, ils ont également bénéficié d'une conférence sur la psychologie positive et les neurosciences afin de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau et des relations. L'une des clés présentées était « Les 5 accords toltèques ». L'équipe du secteur Nord a trouvé cet outil concret et, profitant de l'élan dynamique du séminaire, a décidé de mettre ce nouveau code relationnel en application :

– Dans un premier temps, les collaborateurs ont recensé les actions qui pourraient être mise en œuvre à partir des 5 accords toltèques, et ce à tous les niveaux : gestes métiers, recrutement, réunions, entretiens individuels, pauses café…
– Ensuite, ils ont créé une charte relationnelle, appelée « Happy at work grâce aux 5 accords toltèques », constituée d'une liste d'actions concrètes liées à des savoir-faire et des savoir-être relationnels. Jan, un des agents de nettoyage et dessinateur amateur a illustré cette charte sous forme de BD humoristique et colorée.

Affichée dans tous les bureaux, elle joue un rôle d'ancrage au quotidien et permet de s'y référer à la moindre médisance, dès que quelqu'un se sent attaqué, se dévalorise ou dévalorise un collègue, ou manque simplement d'écoute.

POINTS DE VIGILANCE

- **Faire taire la petite voix intérieure négative**.
- **Avoir réglé au préalable les rancunes éventuelles**.

OUTIL 38 Le feedback continu

Présentation

53 % des salariés déclarent ne jamais bénéficier de feedback leur permettant de progresser. Par ailleurs, la pratique du feedback est souvent contre-productive, dans la mesure où elle est la plupart du temps cantonnée à l'entretien annuel et donc perçue comme une évaluation qui génère du stress, car majoritairement prodiguée de manière hiérarchique descendante.

Par définition, le feedback est ce qui « nourrit en retour ». De fait, il n'a pas vocation à juger une personne, mais constitue au contraire une belle occasion de faire preuve d'affirmation de soi et d'assertivité. Cette appréciation évalue une performance, des résultats, des comportements, des savoir-faire et des savoir-être, mais jamais la personnalité d'un individu. Que ce soit un feedback de **valorisation** ou d'**amélioration**, l'intention est la même : **communiquer**, **progresser** et **motiver**.

Lorsqu'ils sont donnés en continu et entre tous les collaborateurs, les feedbacks sont de formidables vecteurs de confiance mutuelle, de respect et d'évolution. Le feedback continu apporte du **sens** et de la **reconnaissance** au quotidien. D'après une étude Officevibe, 43 % des salariés se déclarant être très engagés affirment recevoir un feedback au moins une fois par semaine.

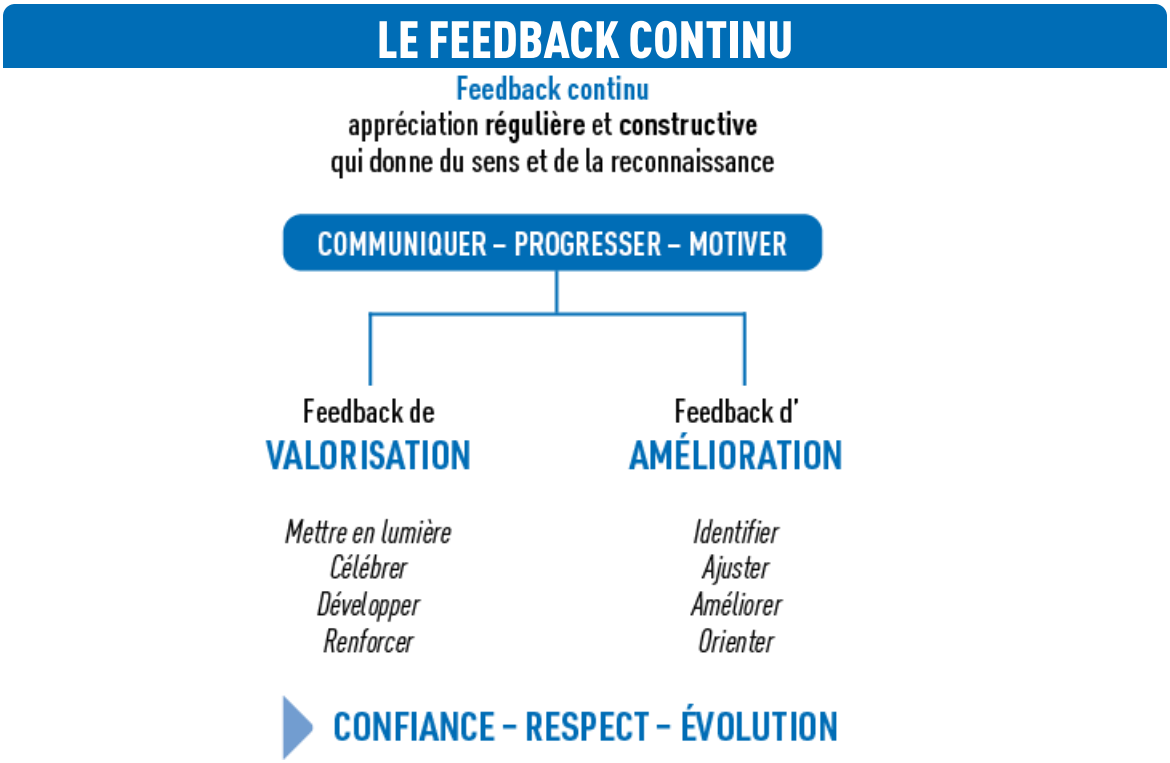
Intérêt du feedback continu

- Renforcer la confiance entre les collaborateurs.
- Célébrer les réussites et travailler les axes de progrès.
- Réduire les facteurs d'incompréhension.
- Co-construire du sens.
- Développer les soft skills.

Pour l'utiliser

Pour pratiquer un feedback continu et le formuler de manière assertive :

- Utiliser des approches comme le DESC ou la Communication NonViolente (▸ OUTILS 18 à 23).
- Veiller à effectuer des **appréciations régulières et constructives** du travail ou des compétences.
- Annoncer clairement l'objectif et l'intention du feedback.
- Faire des points réguliers pour relever les actions réalisées, les valoriser, motiver, hiérarchiser les missions, redéfinir les objectifs...
- Identifier les sources de progression et décider d'actions d'amélioration.
- Faciliter la communication : prévoir un temps de parole suffisant et cadré.



Exemple d'application

Une entreprise de montage de pneus pratique le feedback principalement au cours des entretiens annuels sur le principe : trois feedbacks positifs pour un feedback constructif. Plusieurs managers ont remonté qu'ils trouvaient que ces feedbacks n'étaient pas authentiques et n'avaient pas de sens. Que cette technique « en sandwich » avait l'effet inverse que celui escompté : en voulant « enrober » le feedback négatif (constructif) entre trois positifs, les collaborateurs ne cagnottent pas à leur juste valeur ces retours positifs, car ils s'attendent à en recevoir un négatif ensuite. L'équipe RH décide donc de mettre en place une formation au feedback continu par l'intermédiaire d'un formateur en CNV. Depuis, à la fin d'une réunion, on assiste très fréquemment à ce type d'échanges :

– « Super Paul, j'ai apprécié ta présentation, elle était claire, bien documentée et m'a permis de mieux comprendre la demande du client. Merci. »
– « Paul, merci pour ta présentation, elle était claire, et en même temps j'ai besoin de précisions par rapport à la demande du client. Pourrais-tu me donner plus de détails ? ».

Ces habiletés relationnelles ont créé une bulle de confiance dans laquelle, se sentant plus libre de s'exprimer et de s'affirmer, chacun est encouragé dans son évolution.



POINTS DE VIGILANCE

- **Formuler des feedbacks dans le respect de la personne**.
- **Valoriser la notion de feedbacks « constructifs »** au lieu d'opposer des feedbacks dits négatifs et des feedbacks dits positifs.

OUTIL 39 La dream team

Présentation

Un individu en conflit a des difficultés à faire preuve de sang-froid, à prendre du recul ou à témoigner d'empathie et d'auto-empathie. La dream team est un jeu de rôles facile et efficace : en se mettant dans la peau de différents « conseillers », la personne prend de la distance face à la situation et se prodigue, sans en avoir l'air, de précieux conseils.

Intérêt de la dream team

- Favoriser la prise de recul.
- Contribuer à une meilleure objectivité.
- Apporter plus de clarté sur la situation vécue.

Pour l'utiliser

Associer une personne réelle (un proche, une actrice, un auteur, un ancien professeur…) ou un personnage imaginaire ou de fiction (série, TV, film, BS, dessin-animé…) à chacun des rôles de conseillers présentés ci-dessous, en tenant compte de ce que chaque personne représente pour soi par rapport aux rôles proposés. Pour chaque rôle, exprimer oralement ou par écrit ce que cette personne serait susceptible de dire face à la situation :

- Meilleur ami : il vous soutient de façon inconditionnelle.

– Qui : ..... Son conseil : .....

- Coach : il vous questionne, vous fait réfléchir et vous accompagne dans le développement de vos compétences.

– Qui : ..... Son conseil : .....

- Formateur : il vous enseigne, vous apprend à faire des choses et développe chez vous de nouvelles ressources.

– Qui : ..... Son conseil : .....

- **Mentor** : c'est un guide qui a de l'expérience dans votre domaine, et que vous modélisez. C'est quelqu'un que vous admirez et dont vous appréciez les valeurs.

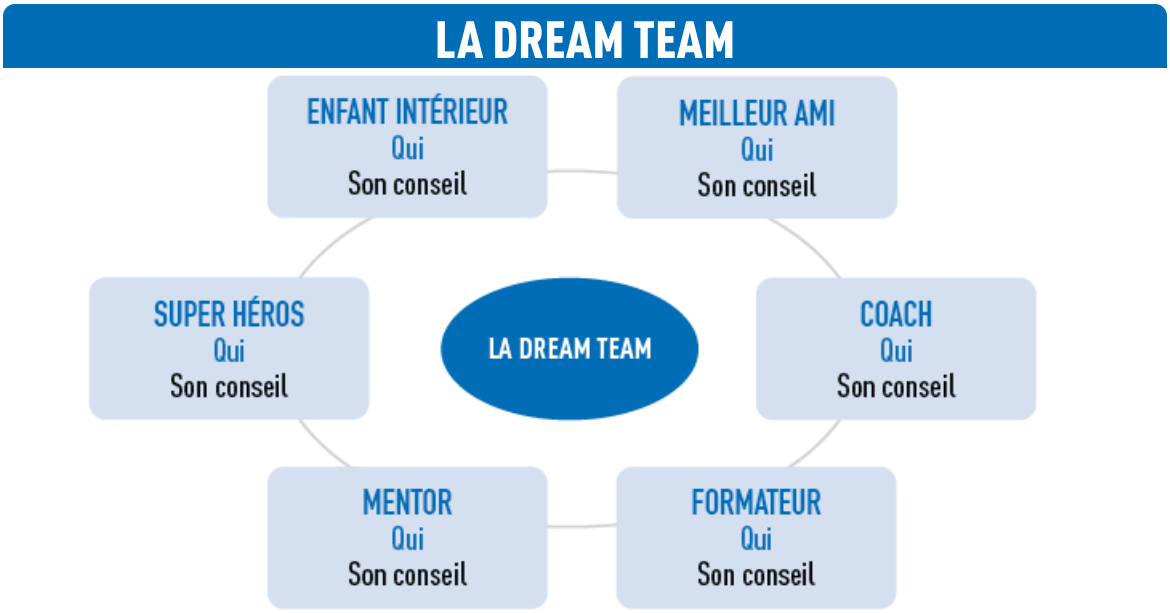
– Qui : ..... Son conseil : .....

- **Super héros** : personne réelle ou non, elle possède les supers pouvoirs que vous aimeriez avoir pour faire preuve d'audace, oser vous mettre en action, sortir de votre zone de confort, dépasser vos peurs...

– Qui : ..... Son conseil : .....

- **Enfant intérieur** : c'est votre enfant libre, il est source de liberté et de créativité. Il est capable de s'émerveiller et de sortir du cadre.

– Qui : ..... Son conseil : .....



Exemple d'application

Graphiste dans une entreprise de VPC, Julien se pose des

questions sur son avenir professionnel. Depuis plusieurs mois, il envisage de créer son entreprise, ce qui engendre des tensions avec son épouse Jennifer, qui redoute ce changement sur le plan financier. Julien ne sait pas quelle décision prendre. En lisant un article de développement personnel, il tombe sur l'exercice de la dream team qu'il s'empresse de faire :

– Son meilleur ami, Bertrand, ami d'enfance : je vois bien que tu as envie de passer à autre chose et je pense que tu en as les compétences, et en même temps, je comprends les peurs de Jennifer.
– Son coach, sa grand-mère Hélène : c'est une idée intéressante, as-tu préparé une liste de contacts qui pourraient devenir tes futurs clients ?
– Son formateur, Jeanne, sa collègue comptable : si tu veux je peux t'aider à faire une projection financière.
– Son mentor, Mac Gyver : quel que soit ton choix, tu réussiras à te débrouiller pour assurer.
– Son super-héros, son frère : tu as plein de compétences et tu peux aussi te servir de celles de tes proches.
– Son enfant intérieur : Tu as bossé toute ta vie pour les autres, fais-toi plaisir !

Grâce à sa dream team, Julien est plus serein : avant de faire son choix et pouvoir en échanger plus sereinement avec Jennifer, il décide de se faire accompagner par une association qui aide les personnes à définir leur projet d'entreprise.

POINT DE VIGILANCE

- **Changer de dream team** : selon la problématique du moment, le super-héros ne sera pas forcément toujours le même. Il en est de même pour les autres rôles.

OUTIL 40 Le stop'drama

Présentation

- « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté », Winston Churchill.
- « Le changement se produira lorsque les gens changeront radicalement leur façon de voir le monde », Marshall Rosenberg.
- « Les gens heureux ne s'inquiètent pas de savoir si c'est vrai… ils se racontent de belles histoires », Yves-Alexandre Thalmann.

Ces trois citations évoquent l'idée que c'est la manière de penser qui détermine davantage la qualité de vie plutôt que les évènements eux-mêmes. Et la science le confirme : il s'avère que 92 % de nos peurs sont des illusions. Ce qui signifie que seulement 8 % de nos peurs sont réelles. L'outil stop'drama permet de sortir de ce schéma et d'aborder une situation délicate avec réalisme et sérénité.

Intérêt du stop'drama

- Calmer les peurs.
- Relativiser le niveau de drame.
- Rebrancher le mental en mode « réalité ».

Pour l'utiliser

Mettre en œuvre le stop'drama face à la situation en cours consiste à répondre aux 10 questions suivantes :

1. Quel est votre niveau de stress ? de 1 à 10, 10 étant le maximum.

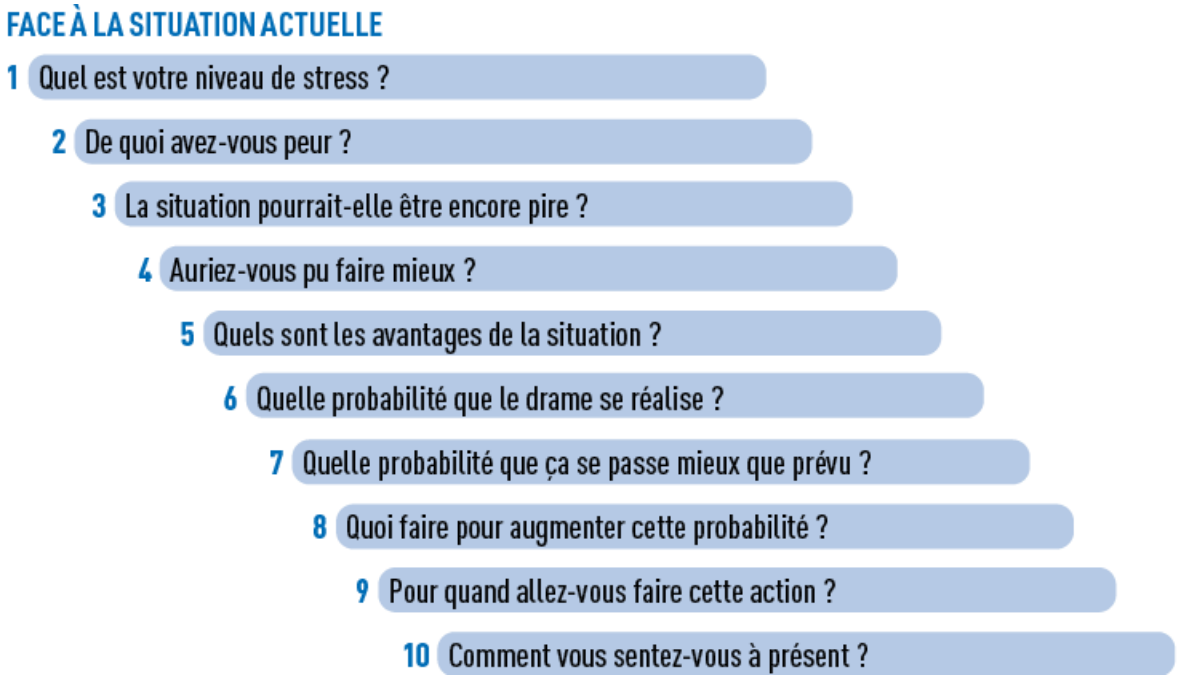
2. De quoi avez-vous peur ? Exposer les faits et les conséquences négatives imaginées.

3. La situation pourrait-elle être encore pire ? Lister toutes vos craintes

4. Auriez-vous pu faire mieux ? Qu'avez-vous raté ? Qu'auriez-vous pu faire autrement ?
5. Quels sont les avantages (au moins 3) à la situation ? Au moins vous n'aurez plus à… Ça va vous permettre de…
6. Quelle est la probabilité que le drame auquel vous pensez (1 et 2) se réalise ?
7. Quelle est la probabilité que ça se passe mieux que prévu ? Par ailleurs, noter les meilleures issues possibles.
8. Que pourriez-vous faire pour augmenter la probabilité que ça se passe mieux ? Lister les actions que vous allez engager pour favoriser une meilleure issue.
9. Pour quand allez-vous faire cette action ?
10. Comment vous sentez-vous ? : de 1 à 10 quel est votre niveau de stress à présent ?

lienmini.fr/proen225

LE STOP'DRAMA



Exemple d'application

Stagiaire dans une agence d'intérim, Marthe rentre chez elle stressée : elle n'a pas eu le temps de gérer une tâche parmi celles du jour et son employeur Arnaud est mécontent. Son amie l'aide à relativiser :

— J'ai peur pour ma note de stage !
— Tu imagines des conséquences encore plus dramatiques ?
— Il pourrait contacter mon référent à l'école… ou pire, me renvoyer.
— Mais tu as fait de ton mieux ?
— Ça oui ! Mais je dois apprendre à prioriser.
— Tu penses vraiment que tu vas avoir des ennuis ?
— En fait non… J'ai de bonnes appréciations et ils ont besoin de moi…
— Tu penses que ça va aller ? Qu'est-ce ce qui pourrait arriver de mieux ?
— Qu'Arnaud comprenne et repense à tout ce que je fais à l'agence.
— Tu peux faire quelque chose pour que cela se produise ?
— Je peux lui demander de m'indiquer le degré de priorité des

tâches qu'il me confie.
— C'est une super idée ! Comment te sens-tu ?
— Beaucoup mieux, je me sens plus sereine. Merci.

POINTS DE VIGILANCE

- **Exprimer les peurs pour mieux les apprivoiser et les calmer**.
- **Mettre en lumière les suites positives** après avoir identifié les conséquences négatives.

OUTIL 41 La sagesse de Marc Aurèle

Présentation

Selon l'observatoire des inégalités en matière d'emploi, alors que les conditions de travail se sont améliorées au cours des 50 dernières années, les contraintes quotidiennes s'intensifient. Ce rapport met aussi en lumière le manque de liberté des employés : ne pas pouvoir interrompre une tâche, ne pas pouvoir organiser soi-même son travail. Le directeur général de l'observatoire qualifie l'ensemble de ces obligations de « servitude volontaire du travail ».

De quelque nature qu'elles soient, les contraintes sont souvent sources de tiraillements internes qui peuvent générer des comportements agressifs vis-à-vis des autres. Face à elles, savoir distinguer ce qui est en notre pouvoir et ce qui ne l'est pas permet d'avoir une attitude plus assertive et de réduire le risque de conflits intra et interpersonnels.

Cet outil tire son nom de l'illustre citation de Marc-Aurèle : « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre ».

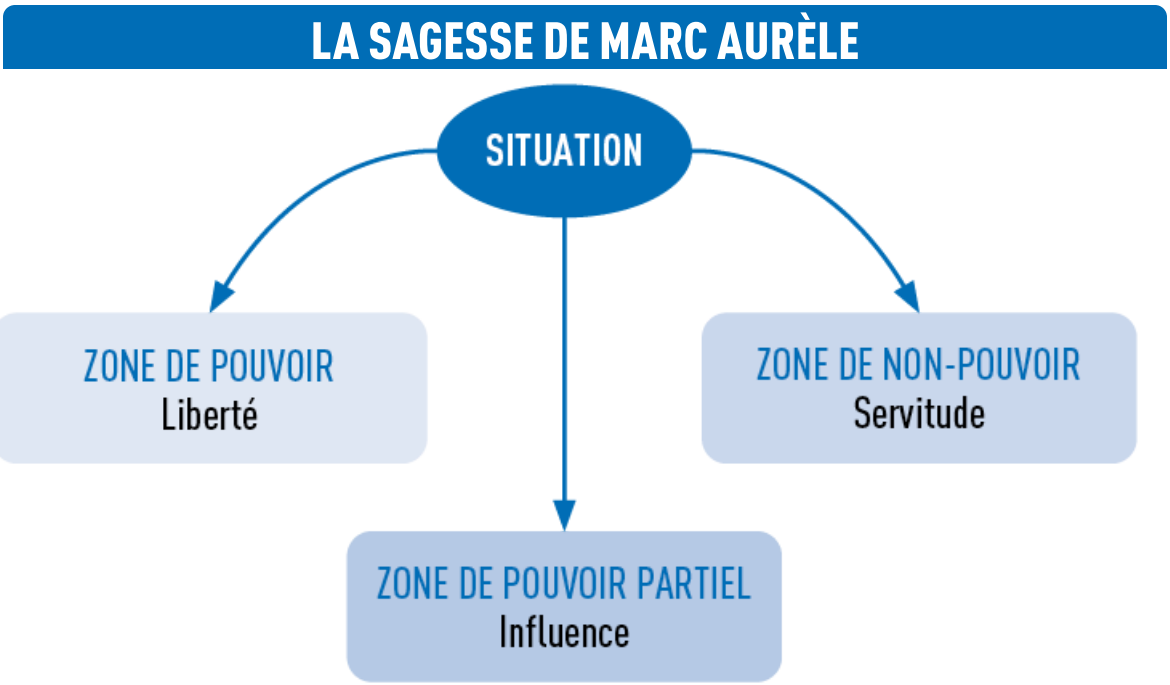
Intérêt de la sagesse de Marc Aurèle

- Identifier les contraintes.
- Différencier les différentes zones de pouvoir.
- Reprendre son pouvoir d'agir.

Pour l'utiliser

Face à une situation contraignante ou conflictuelle, lister de manière concrète et détaillée les éléments pour chacune de ces trois zones :

- **Zone de pouvoir / liberté** : qu'est ce qui dépend totalement de moi ? sur quels éléments suis-je complètement libre ? quelle(s) partie(s) puis-je réaliser en toute liberté de décision et/ou d'action ?
- **Zone de non-pouvoir / servitude** : quels sont les points sur lesquels je n'ai aucune prise de décision ni d'action ? Quels sont les éléments que je ne peux pas changer et que je dois accepter comme immuables, non modifiables ?
- **Zone de pouvoir partiel / influence** : parmi les contraintes, certaines sont-elles modifiables ? Puis-je avoir une influence partielle ? Puis-je en tirer des bénéfices positifs qui me permettent d'agrandir ma zone d'influence, voire ma zone de liberté ?



Exemple d'application

Benjamin et Carl sont deux jeunes entrepreneurs qui viennent de sortir du statut d'autoentrepreneurs pour créer une SARL. Ayant opéré cette création avant de clôturer leurs autoentreprises, des couacs apparaissent dans leur dossier

URSSAF. Les différents intervenants contactés en ligne via la plateforme ne leur donnent pas les mêmes informations ou la même expertise de la situation. La situation bloque également leur dossier auprès d'autres organismes. Après plusieurs jours passés à tenter de comprendre, à s'énerver et à se décourager, ils décident de considérer leurs marges d'actions :

– **Non-pouvoir** : ils ne peuvent pas changer le fait qu'ils auraient dû clôturer leurs autoentreprises avant de créer la SARL ni que, sur la plateforme en ligne, ils échangent avec des interlocuteurs toujours différents.
– **Pouvoir partiel** : le mode de communication « indirect » via la plateforme en ligne n'est pas le seul moyen d'entrer en contact avec l'URSSAF.
– **Pouvoir** : ils ont la liberté de choisir de ne plus faire leurs demandes via des messages ou des appels téléphoniques mais de se rendre à la permanence de l'URSSAF pour s'entretenir avec un seul interlocuteur. Ce qu'ils font dès le lendemain matin.

POINTS DE VIGILANCE

- **Lâcher prise sur ce qui ne peut être changé.**
- **Mettre le focus sur le positif.**
- **Concentrer l'énergie sur les actions à mettre en place dans la zone de pouvoir.**

PLAN D'ACTION

EXPRIMER SON AUTHENTICITÉ AVEC ASSERTIVITÉ

BÉNÉFICES

Développer son estime de soi.

Respecter la liberté de chacun.

Échanger des signes de reconnaissance positifs.

Créer des relations de travail motivantes.

1 OCCUPER SA PLACE DANS LE RESPECT DE L'AUTRE

Pourquoi ?

Que ce soit dans le monde personnel ou professionnel, le respect de soi et de l'autre est au cœur de toute relation. Sans ce principe, difficile de travailler ensemble ou d'obtenir des résultats. Prendre en compte l'autre et l'impact que nous avons sur lui tout en s'affirmant dans sa personnalité et ses différences permet de :

- Créer un climat de reconnaissance mutuelle.
- Se sentir libre de s'exprimer.
- Prendre en compte et valoriser les différences.
- Reconnaître et apprécier le travail de chacun.

Avec quels interlocuteurs ?

Cette action peut être réalisée de manière individuelle. Toutefois :

- Pour une meilleure réussite collective et pour en voir les impacts de manière franche et durable, il est conseillé de la faire vivre à l'ensemble des collaborateurs.

■ Il importe que les équipes encadrantes soient des acteurs impliqués avec l'envie sincère de s'engager dans une démarche qualité relationnelle globale.

Avec quels outils ?

Des outils pour apprendre à occuper sa place dans le respect de l'autre :

■ La sagesse de Marc Aurèle ▸ **OUTIL 41**.

■ Les 5 accords toltèques ▸ **OUTIL 37**.

■ La force de l'intention ▸ **OUTIL 18**.

■ L'écharpe relationnelle ▸ **OUTIL 12**.

■ La bienveillance ▸ **OUTIL 44**.

■ L'altruisme ▸ **OUTIL 45**.

Avec quels moyens ?

Chaque objectif proposé dans cet ouvrage donne des clés qui permettent de développer individuellement des postures assertives. Et en même temps, il est indispensable que des mesures collectives internes à chaque organisation soient mises en place en parallèle, comme :

■ Sensibiliser et former les collaborateurs aux outils relationnels.

■ Co-construire les règles de base relationnelles.

■ Accorder de la place au développement personnel dans la culture de l'entreprise et lui consacrer des moyens suffisants.

■ Valoriser les compétences, savoirs, savoir-être et savoir-faire des individus.



POINTS DE VIGILANCE

▸ **Individuellement** : veillez à trouver un point d'équilibre entre le respect de soi et le respect de l'autre pour ne pas tomber dans les pièges « je m'oublie »/« j'oublie l'autre ».

▸ **Collectivement** : attention à ne pas stigmatiser les personnes qui auront du mal à entrer dans ce nouveau mode de fonctionnement relationnel plus authentique ; au contraire, faites preuve de respect, de patience et d'accompagnement sur la durée.

CONSEIL DE PRO

Les 3 tamis de Socrate

Notre cerveau est une machine magnifique qui aide à vivre le mieux possible en suivant des programmes élaborés au fil de nos expériences. La plupart de ces programmes sont aidants mais parfois ils cachent un biais négatif. Par exemple, notre cerveau voit d'abord ce qui ne va pas, cette fonction « attention danger » engrammée dans notre cerveau reptilien est positive, car c'est grâce à elle que nous sommes toujours sur cette terre aujourd'hui. En revanche, le biais négatif c'est que nous passons à côté des choses positives. Ceci étant accentué par le fait que notre cerveau a tendance à classer très rapidement les choses positives dans la catégorie « c'est normal ».

Lors d'un conflit, pris dans le feu des émotions, il est donc parfois difficile de ne pas médire ou de juger.

L'histoire des Trois Tamis de Socrate dévoile une « botte secrète » relationnelle à la fois simple et efficace qui aide à avoir une parole impeccable.

Un jour, quelqu'un vint voir Socrate et lui dit :

– Écoute Socrate, il faut que je te raconte comment ton ami s'est conduit.

– Arrête ! interrompit l'homme sage. As-tu passé ce que tu as à me dire à travers les trois tamis ?

– Trois tamis ? demande l'autre, plein d'étonnement.

– Oui, mon bon ami : trois tamis. Examinons si ce que tu as à me dire peut passer par les trois tamis. Le premier est celui de la vérité. As-tu contrôlé si ce que tu as à me dire est vrai ?

– Non. Je l'ai entendu raconter, et…

– Bien, bien. Mais assurément, tu l'as fait passer à travers le deuxième tamis. C'est celui de la bonté. Ce que tu veux me dire, si ce n'est pas tout à fait vrai, est-ce au moins quelque chose de bon ?

Hésitant, l'autre répond : non, ce n'est pas quelque chose de bon, au contraire…

– Hum, dit le sage, essayons de nous servir du troisième tamis, et voyons s'il est utile de me raconter ce que tu as à me dire…

– Utile ? Pas précisément.

– Eh bien, dit Socrate en souriant, si ce que tu as à me dire n'est ni vrai, ni bon, ni utile, je préfère ne pas le savoir, et quant à toi, je te conseille de l'oublier.

Utiliser ce tamis dans notre quotidien aide à créer les bases d'une bonne hygiène relationnelle qui permet d'éviter bien des conflits, de protéger l'estime de soi des personnes qui nous entourent et de développer notre assertivité.

2 OSER DIRE NON POUR POUVOIR DIRE PLEINEMENT OUI

Pourquoi ?

Parce que dire « non » en allant se connecter à quoi ce « non » dit « oui » permet de :

- Se connecter avec ce qui est important pour soi.
- Être honnête avec soi et avec l'autre.
- Exprimer sa position sans culpabiliser.
- Ouvrir le champ des possibles en termes de choix et de solutions gagnant-gagnant.

Avec quels interlocuteurs ?

Selon le stade de formation et le niveau de développement personnel de la personne, différents interlocuteurs peuvent entrer en jeu :

- Un formateur pour initier la personne ou l'équipe aux outils de communication et de gestion des conflits.
- Si la personne a été sensibilisée ou formée et qu'elle débute : faire cette action de soi à soi est un bon entraînement.
- Si la personne a l'habitude du processus, elle peut pratiquer cette action directement en situation.

Avec quels outils ?

L'art de savoir dire un non assertif nécessite de combiner plusieurs outils, comme par exemple :

- Les drivers ▸ **OUTIL 11**.
- L'OSBD ▸ **OUTIL 19**.
- La dream team ▸ **OUTIL 39**.

Avec quels moyens ?

Pour oser dire non… et prononcer un vrai oui, suivre les étapes suivantes :

- Décrire clairement la situation de manière objective.
- Décoder certains drivers qui pourraient forcer la décision.
- Faire la balance du oui et du non (la dream team peut aider à prendre du recul sur la situation et à définir plus clairement ce qui est important pour soi ▸ **OUTIL 39**) :
  - « À quoi je dis oui si je dis oui à cette demande ».
  - « À quoi je dis oui si je dis non à cette demande ».
- Examiner les éléments de la balance. Si elle penche :
  - Vers le oui, accepter la demande tout en veillant à prendre soin des besoins qui ne sont pas nourris par ce oui (les « oui » de mon « non »).
  - Vers le non, décliner la demande tout en veillant à prendre soin des besoins qui ne sont pas nourris par ce non (les « oui » de mon « oui »).
  - Si la balance est équilibrée, faire une liste de nouvelles options qui permettraient de satisfaire les besoins du oui et ceux du non.
- Donner la réponse en exprimant les besoins qui ont conduit à ce oui ou ce non, ou à ce oui/non et dans ce dernier cas, proposer de nouvelles options.
- Faire une demande de connexion à l'autre et accueillir ses retours et ses besoins.



POINTS DE VIGILANCE

- **Accordez de l'importance aux besoins apparemment secondaires** : repos, loisir…
- **Soyez à l'écoute de vos propres besoins mais aussi de ceux des autres.**

CAS D'ENTREPRISE

La balance du oui-non

Gérard travaille dans une mairie de village. Avec sa consœur Évelyne, ils ont planifié une journée consacrée au développement durable avec des ateliers, une exposition et un ciné-débat. Gérard est chargé de la phase amont (recenser les thématiques et trouver les intervenants) et Évelyne de l'organisation pratique avant et pendant l'évènement.
Une semaine avant la date, Évelyne, débordée par un autre évènement, demande à Gérard de prendre le relai sur l'organisation des ateliers. Gérard étant dans le driver « fais plaisir » lui

répond en mode automatique un oui spontané. Au fil des heures, il ressent une pression à la poitrine et il comprend que ce oui est en train de l'asphyxier : « Je suis tiraillé entre le oui que je t'ai donné et qui nourrit mes besoins de contribuer, d'amitié, d'engagement et d'entraide, et le non que j'hésite à te donner et qui vient satisfaire mes besoins d'équilibre personnel, de compétence et de limites. J'aimerais que l'on trouve ensemble d'autres options qui combleraient nos besoins respectifs. Serais-tu d'accord pour en parler ? ».

Dès le lendemain, après avoir écouté les besoins de chacun (principalement un besoin d'aide pour Evelyne, et un besoin d'équilibre pour Gérard), ils décident de se répartir l'organisation des ateliers. Evelyne s'occupera des ateliers pour les enfants et Gérard de ceux des adultes, et ils solliciteront également les compétences du personnel municipal.

En exprimant clairement ce qui se passait pour lui face à la situation, Gérard a permis à chacun de pouvoir s'affirmer et de trouver des solutions justes et réalisables pour tous.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Chacun se sent reconnu, en paix et en phase avec la solution.

Les relations sont plus saines, il y a moins de jugements, plus de sérénité dans l'équipe.

Les personnes osent dire non sans peur du jugement.

De nouvelles idées émergent, plus créatives et novatrices.

OBJECTIF 8

Vivre des relations positives au travail

Prévenir vaut mieux que guérir. Pourquoi attendre l'émergence de conflits pour porter son attention sur la qualité de ses relations ? En veillant à créer et à entretenir des relations positives au travail, le risque de conflits diminue automatiquement. Les désaccords sont inévitables, mais lorsque des bases solides de respect, de bienveillance et de communication son bien posées, ils sont non seulement plus rares, mais surtout moins violents et propices à des échanges constructifs.

Pour vivre des relations positives au travail, il est essentiel de développer ses propres compétences relationnelles comme la pratique de la reconnaissance, de la bienveillance, de l'altruisme, du pardon ou de la gratitude. Cultiver une positive attitude au travail influence la motivation, l'efficacité, mais aussi les relations interpersonnelles. Il a été démontré que l'optimisme est contagieux, et il s'avère également que les conflits sont nettement moins fréquents entre optimistes. Le fait de s'intéresser à ses collaborateurs avec bienveillance et générosité, de leur témoigner de la reconnaissance pour leurs contributions et de leur pardonner leurs imperfections contribue à favoriser et à nourrir des connexions sociales positives.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Trouver du positif dans toutes vos relations.
- Cultiver une attitude professionnelle positive et contagieuse.
- Nouer des relations professionnelles bienveillantes et productives.

- Limiter et apaiser plus facilement des situations conflictuelles.
- Contribuer à une ambiance de travail collaborative et agréable.

OUTILS CLÉS

OUTIL 42 P. 134

Le focus positif

Porter un regard positif sur ses relations professionnelles.

OUTIL 43 P. 136

La reconnaissance

Favoriser et pratiquer la reconnaissance réciproque.

OUTIL 44 P. 138

La bienveillance

Adopter une attitude bienveillante au travail.

OUTIL 45 P. 140

L'altruisme

Contribuer à l'entraide et la collaboration.

OUTIL 46 P. 142

Le pardon

Pardonner aux autres leurs imperfections et tolérer les siennes.

OUTIL 47 P. 144

La gratitude

Ressentir et exprimer sincèrement sa reconnaissance.

PLAN D'ACTION

S’épanouir dans ses relations professionnelles

Renforcer sa propre confiance en soi est un véritable atout pour s’épanouir dans ses relations professionnelles. Adopter une posture positive, confiante, respectueuse et généreuse au travail facilite grandement la communication et la collaboration. Faire preuve de résilience permet d’accepter et de porter un regard plus positif sur les erreurs des autres comme des siennes. Cette attitude positive contribue naturellement à instaurer un climat de confiance, de bienveillance et d’entraide tel que les conflits n’y ont plus leur place. Ce plan d’action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Cultiver la positive attitude au travail.**
2. **Développer son leadership positif.**

OUTIL 42 Le focus positif

Présentation

Ce sur quoi une personne choisit de porter son attention détermine sa perception et son interprétation du monde : en fonction de son focus, sa vision d'une même situation peut être totalement opposée à celle d'un autre individu. Le focus peut se comparer à une paire de lunettes avec laquelle nous regardons le monde. Avec des lunettes aux verres foncés, tout devient plus sombre, alors que des verres colorés permettent de voir la vie en rose.

Dans le milieu professionnel, il est possible de percevoir le monde à travers deux focus :

- Le **focus négatif**, qui consiste à porter principalement son attention sur les **manques**, les **problèmes**, les **frustrations** et les **dysfonctionnements** et à trouver du négatif même dans ce qui va bien.
- Le **focus positif**, qui consiste à considérer les **talents**, les **ressources**, les **succès**, **ce qui fonctionne**, toute situation sous une **vision globale positive** et à trouver du positif même dans ce qui ne va pas.

Le focus d'une personne influence directement son humeur, sa motivation, mais aussi sa performance et ses relations au travail. Un collaborateur au focus négatif engendre plus de tensions, de stress et de conflits qu'un collaborateur au focus positif.

Intérêt du focus positif

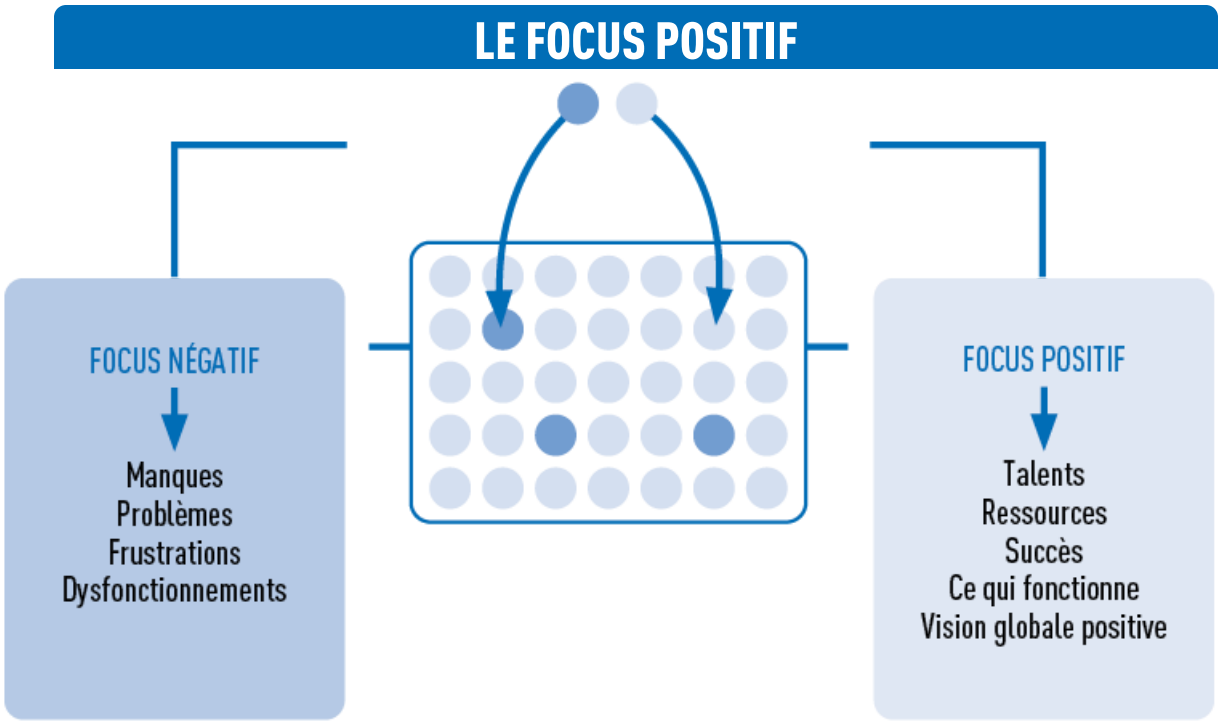
- Percevoir le meilleur de chaque personne, ses forces et talents, ses qualités et réussites.
- Trouver du positif dans ses différentes relations professionnelles au quotidien.
- Identifier des solutions au cœur même d'un problème.

- Considérer le moindre conflit comme l'opportunité d'un changement positif.

Pour l'utiliser

Pour développer un focus positif permanent, une pratique intensive, quotidienne et durable est nécessaire :

- Se mettre en condition en décidant chaque matin de partir en quête de tout ce qui sera positif dans la journée à venir.
- S'habituer à rechercher avant tout les qualités, forces et talents d'une personne ou d'une équipe.
- Prendre le réflexe de s'intéresser aux aspects positifs de toute situation, même les plus problématiques ou conflictuelles.
- Entraîner chaque soir son cerveau à se remémorer les éléments positifs de la journée.



Exemple d'application

Directrice d'un salon de coiffure pour femmes, Linda appréhende chaque matin la venue de sa clientèle

particulièrement exigeante et capricieuse, ce qui crée des tensions avec ses collaboratrices. De plus, Linda vient d'embaucher une nouvelle coiffeuse, Émilie, et elle se demande si elle sera à la hauteur. Dès le premier jour, Émilie fait sourire non seulement toute l'équipe grâce à son humour, mais elle également ses clientes, même les plus difficiles. Épatée, Linda lui demande sa recette magique. Émilie lui parle alors du focus positif et l'invite à tester quelques **rituels** dès que possible :

– Sourire dès le réveil et se préparer mentalement à vivre une belle journée.
– Rechercher au moins une qualité particulière chez chaque cliente.
– Se lancer le défi quotidien de faire sourire au moins une fois chaque collaboratrice.
– Faire le point chaque soir avec l'équipe sur les meilleurs moments de la journée.

En quelques jours, Linda ressent les bienfaits de son focus positif : elle se réjouit désormais de venir travailler chaque jour et perçoit même un changement d'état d'esprit de son équipe et de sa clientèle.

POINTS DE VIGILANCE

- **Porter son attention sur les aspects positifs**, sans pour autant oublier les manques, problèmes, frustrations et dysfonctionnements.
- **Tirer des enseignements de situations problématiques ou conflictuelles**.

OUTIL 43 La reconnaissance

Présentation

Selon une étude de Cadremploi, 7 salariés sur 10 estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur. Or le manque de reconnaissance est l'une des sources les plus fréquentes de conflits en milieu professionnel. Nous guettons tous plus ou moins consciemment cette occasion d'entendre enfin notre supérieur, notre collègue, notre client ou notre partenaire souligner ce que nous avons accompli de positif, nous dire « merci », ou nous proposer une promotion. Ce besoin est profondément humain.

Intérêt de la reconnaissance

- Donner une image positive de l'autre et nourrir sa confiance et son estime de soi.
- Développer son propre rayonnement professionnel, sa propre confiance et sa propre estime de soi.
- Entretenir des relations professionnelles de qualité au quotidien.
- Renforcer la motivation au travail de ses collaborateurs, mais aussi la sienne.

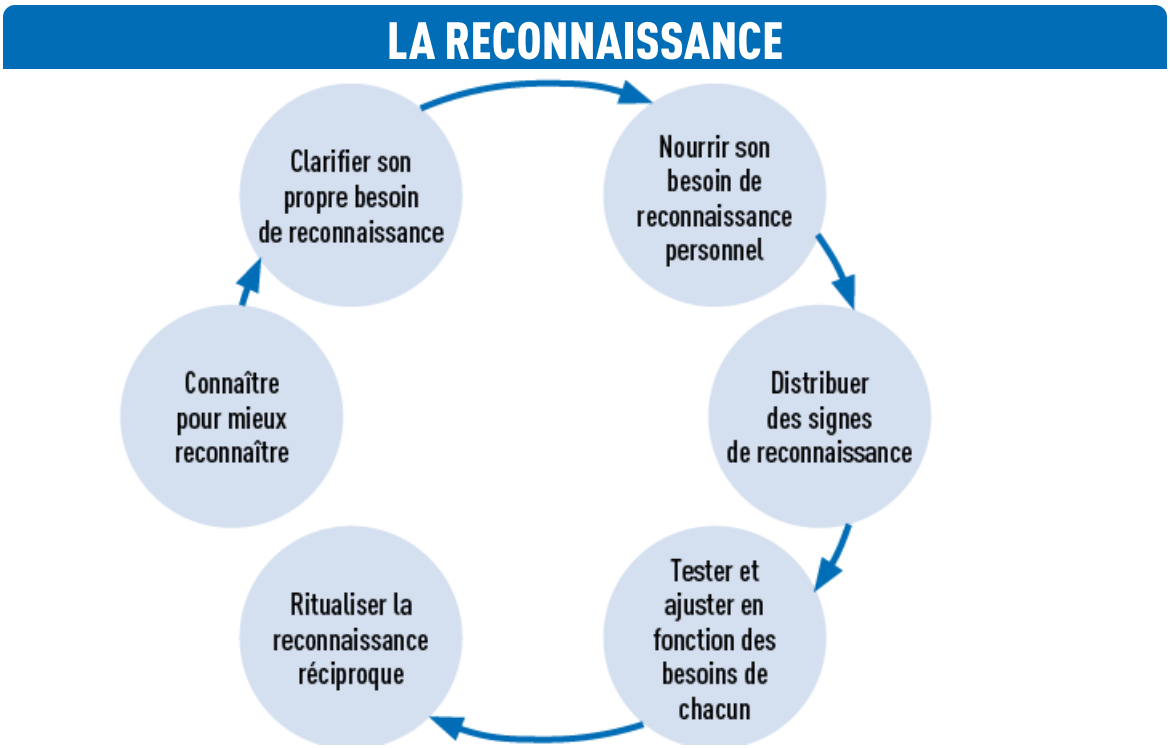
Pour l'utiliser

Pratiquer la reconnaissance au travail nécessite de respecter les étapes suivantes :

- **Connaître pour mieux reconnaître** : écouter les autres pour mieux décrypter leurs besoins personnels de reconnaissance.
- **Clarifier son propre besoin de reconnaissance** : faire le point sur soi pour éviter de projeter ses propres besoins sur les autres.
- **Nourrir son besoin de reconnaissance personnel** : provoquer les signes de reconnaissance dont on a besoin.
- **Distribuer des signes de reconnaissance** : envoyer un mail de

remerciement, féliciter lors d'une réunion d'équipe, valoriser un collègue devant un client...

- **Tester et ajuster en fonction des besoins de chacun** : être attentif aux réponses des personnes et adapter petit à petit les signes de reconnaissance en fonction des besoins perçus dans leurs réactions personnelles.
- **Ritualiser la reconnaissance réciproque** : faire régulièrement un point sur son besoin de reconnaissance et sur celui de son entourage professionnel.



Exemple d'application

Gérant d'une salle de sport, Patrice souhaite renforcer l'entente et la connexion entre ses animateurs sportifs. Le coach auquel il fait appel mène avant tout une enquête pour évaluer les attentes et besoins de chacun en vue de les réunir prochainement lors d'une session consacrée à la cohésion d'équipe. Il s'avère que le principal besoin qui ressort de l'enquête réside dans un fort **besoin de reconnaissance**. Le

coach propose donc à Patrice d'organiser une journée orientée sur ce thème :

– Le jour J, Patrice est avant tout invité à valoriser les résultats positifs obtenus ces derniers mois, les forces de son équipe et les feedbacks positifs recueillis par les adhérents.

– Ensuite, il demande à tous d'inscrire leur nom sur une feuille à faire tourner dans toute l'assemblée, chacun y consignant les qualités qu'il reconnaît à celui qui est nommé sur la feuille. Ainsi, tous recueillent une feuille à leur nom sur laquelle figurent leurs qualités perçues.

– Patrice s'engage enfin à ajouter à l'entretien individuel annuel un temps de reconnaissance des compétences, réussites et qualités appréciées par tous.

Dès le lendemain, les rires et discussions spontanées reprennent et Patrice est ravi de pouvoir renouer un lien positif avec chacun de ses collaborateurs.

POINTS DE VIGILANCE

- **Envoyer des signes de reconnaissances adaptés aux besoins de chacun**.
- **Rester toujours sincère** dans sa démarche de reconnaissance d'autrui.

OUTIL 44 La bienveillance

Présentation

Faire preuve de bienveillance, c'est se montrer indulgent, gentil et attentionné envers quelqu'un ou quelque chose, d'une manière désintéressée et compréhensive. « Bien veiller » sur une personne, sur soi-même ou sur le monde, c'est en prendre soin, avec une intention positive et sans jugement.

La bienveillance passe non seulement par l'acceptation de ce qui est bon et de ce qui l'est moins, mais également par l'envie sincère et généreuse de contribuer à ce que tout ce qui est bon soit meilleur. La bienveillance s'appuie sur plusieurs autres compétences relationnelles comme l'empathie, l'écoute active, l'amour de soi, l'amour des autres, la compassion, la gentillesse, la générosité et l'altruisme.

En milieu professionnel, la bienveillance est souvent décriée, étant vite associée à une attitude bisounours. Pourtant, la culture de la bienveillance devrait être obligatoire sur le lieu de travail pour contrer le jugement, la compétition destructrice, les manipulations et les guerres d'egos, sources des plus grands conflits. Une attitude bienveillante suscite la bienveillance, tout comme la malveillance entraîne la malveillance. L'intérêt sincère pour le bien-être de tous est donc un levier exceptionnel pour s'épanouir dans ses relations professionnelles, que ce soit vis à vis de ses collaborateurs, de sa hiérarchie, de ses partenaires ou de ses clients.

Intérêt de la bienveillance

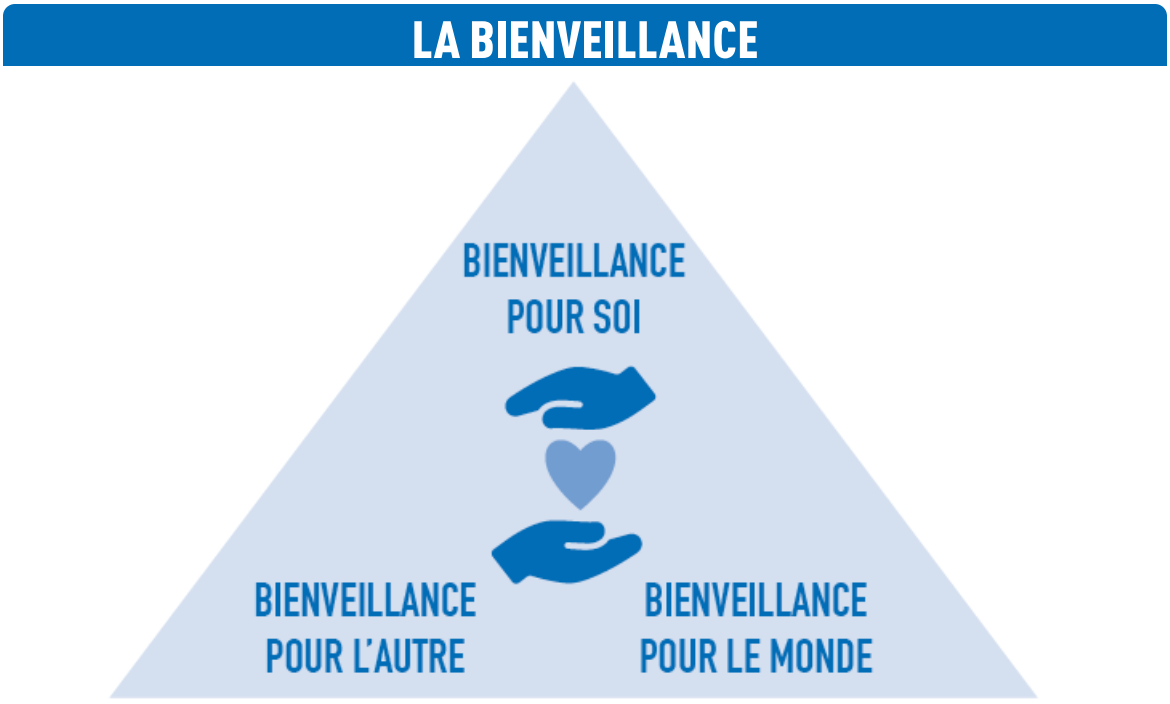
- Renforcer l'écoute active de soi et de l'autre.
- Respecter ses propres besoins autant que ceux d'autrui.
- Apprendre à s'aimer soi-même et à aimer l'autre malgré les imperfections de tous.

- Favoriser un climat de confiance et de respect mutuel.
- Développer une culture d'entraide et de générosité au travail.

Pour l'utiliser

La bienveillance est une compétence à développer à tous les niveaux de relation :

- **Bienveillance pour soi** : l'auto-compassion et l'envie de ce qui est meilleur pour soi.
- **Bienveillance pour l'autre** : l'empathie et l'envie de ce qui est meilleur pour l'autre.
- **Bienveillance pour le monde** : l'altruisme et l'envie de ce qui est meilleur pour le monde.



Exemple d'application

Directrice d'une société d'aide à domicile, Élise vient de recruter Christine, une employée très compétente, mais qui ne bénéficie malheureusement pas de premiers retours clients totalement positifs. Tous apprécient son travail, mais

ils la trouvent un peu distante et se sentent délaissés, car elle écoute de la musique au casque en travaillant. Élise convoque donc Christine qui lui explique qu'elle est très timide et qu'elle se sent plus à l'aise et plus efficace en s'isolant dans sa bulle. Élise évoque alors la notion de **bienveillance**, au cœur de l'aide à domicile et invite Christine à continuer à cultiver la bienveillance envers elle-même mais à **élargir cette faculté aux autres et au monde**. Ensemble, elles réfléchissent à un compromis et constatent que Christine fait déjà preuve de bienveillance pour le monde, dans la mesure où elle n'utilise que des produits ménagers naturels. Christine consent à prendre un peu de temps en arrivant chez ses clients pour prendre de leurs nouvelles, puis à leur expliquer qu'elle devra se concentrer sur ses tâches en écoutant de la musique au casque pour ne pas les déranger.
Ces quelques minutes d'échanges ont tout changé.

POINTS DE VIGILANCE

- **Tenir compte de ses besoins autant que de ceux des autres et du monde.**
- **Tenir compte des besoins des autres et du monde autant que des siens.**

OUTIL 45 L'altruisme

Présentation

Les confits émergent fréquemment en milieu professionnel où prime l'individualisme, nourri par les exigences de performance, d'efficacité et de résultats imposées aux individus. Pourtant, pouvoir compter sur le soutien de ses collègues en cas de difficulté est l'un des principaux facteurs de bien-être au travail. Créer une dynamique de groupe et une entraide permet à chacun d'être encore plus efficace et offre un vrai tremplin à la réussite à la fois individuelle et collective. L'altruisme est une des clés du leadership positif : les leaders se révèlent en effet par leur capacité à mobiliser naturellement leurs équipes, en les inspirant, en les encourageant, en leur montrant l'exemple et en les aidant, contrairement aux chefs qui s'imposent par le seul exercice de l'autorité. L'altruisme en milieu professionnel se traduit donc par une forme de générosité désintéressée, il incite à se préoccuper réellement de l'autre, favorise un esprit d'équipe et contribue à un monde plus équitable, où l'on reconnaît les mérites de chacun et plus seulement ceux du leader.

Intérêt de l'altruisme

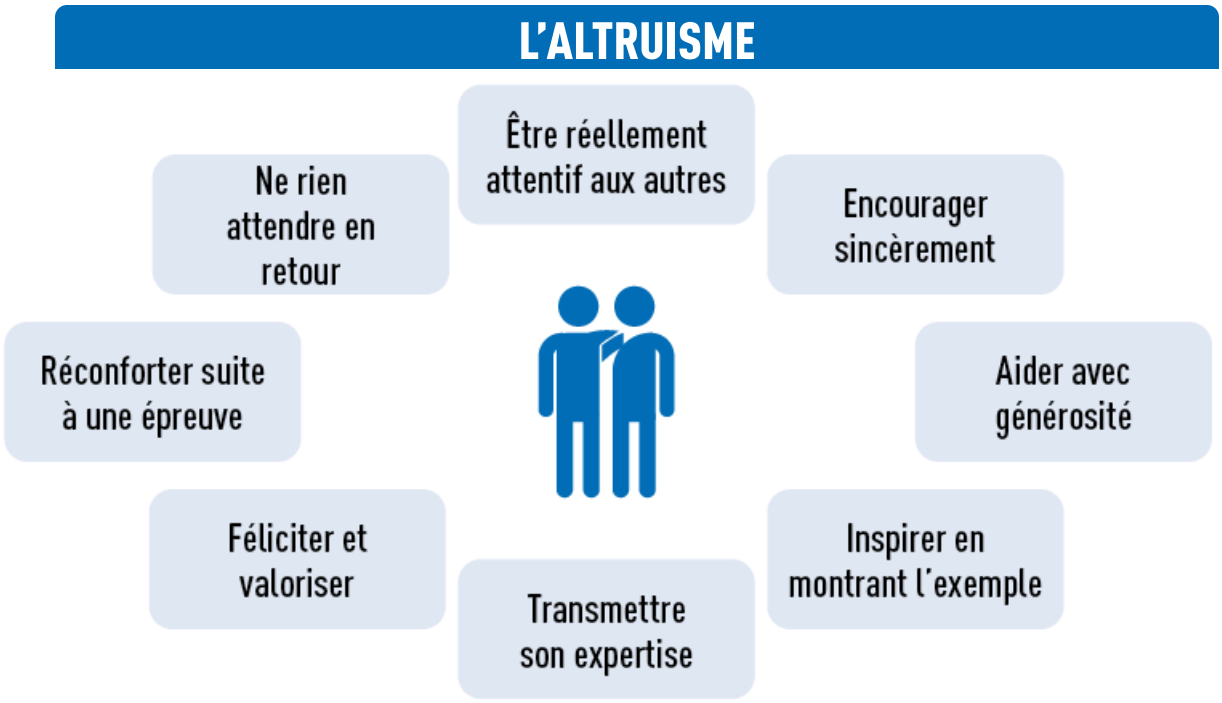
- Améliorer le bien-être et la performance individuelle et collective.
- Favoriser le travail d'équipe, l'entraide et la collaboration.
- Entretenir des relations saines et positives au travail.
- Redonner du sens à son travail et à ses missions.

Pour l'utiliser

- Être réellement attentif aux autres, à leurs réactions, émotions et besoins.
- Encourager sincèrement, soutenir, motiver par des paroles,

gestes et regards de soutien.

- **Aider avec générosité**, proposer son aide et accompagner en fonction des besoins de l'autre.
- **Inspirer en montrant l'exemple** et impulser l'envie d'être suivi.
- **Transmettre son expertise**, apprendre à l'autre à faire par lui-même et ne pas faire à sa place.
- **Réconforter suite à une épreuve**, être disponible et présent pour écouter et accueillir sans jugement ni conseil.
- **Féliciter et valoriser**, reconnaître les efforts, réussites, compétences et qualités d'autrui.
- **Ne rien attendre en retour**, agir sans intérêt ni recherche de bénéfice personnel.



Exemple d'application

Cadre dans une concession automobile, Daniel constate des tensions perturbant le travail au sein de son équipe de mécaniciens. Abonné à une revue de management, il s'inspire d'un dossier sur l'importance de l'altruisme au travail pour mettre en place un atelier sur le sujet, au cours duquel il invite

son équipe à réfléchir ensemble à cette notion. Pour cela, il leur propose d'évoquer un par un les souvenirs de situations au cours desquelles un collègue est venu les aider, et inversement. Ces échanges sont également l'occasion d'exprimer leurs ressentis face à la notion d'aide apportée et reçue. Daniel leur propose de lister un maximum d'idées concrètes pour favoriser l'aide entre eux. Les suggestions fusent, des **encouragements** aux **félicitations**, de l'**aide** concrète à la **transmission des compétences**, de l'**entraide** à plusieurs au **réconfort** individuel. Daniel conclut cet atelier en les remerciant sincèrement pour leur investissement quotidien dans leur travail, au nom de l'équipe et de la concession. En montrant l'exemple, il les invite chacun à **remercier** une personne de leur choix.

Dès le lendemain, les tensions ont disparu et ont laissé place à un esprit d'équipe plus fort que jamais.

POINTS DE VIGILANCE

- **Proposer son aide sans l'imposer à l'autre.**
- **Accepter d'aider les autres en respectant tout de même ses propres limites.**

OUTIL 46 Le pardon

Présentation

Pardonner consiste à se libérer d'une émotion désagréable, perturbante et bloquante. Le pardon ne change pas les faits et n'a pour objectif ni de les oublier ni de les justifier, mais plutôt de les accepter pour parvenir à avancer dans les meilleures conditions émotionnelles possibles malgré tout. En milieu professionnel, pardonner revient à prendre du recul pour reconnaître ce qui se joue émotionnellement en nous et pour reconsidérer une situation sous un nouvel angle pour ne plus la subir, ni la faire subir aux autres.

Intérêt du pardon

- Appréhender les situations conflictuelles plus sereinement.
- Se remettre plus rapidement d'un conflit douloureux.
- Ressortir plus fort d'un épisode conflictuel.
- Vivre plus sereinement ses relations professionnelles.

Pour l'utiliser

Le pardon est un parcours en 9 étapes :

1. Nommer l'émotion désagréable ressentie : colère, culpabilité, jalousie, douleur, anxiété, rancune…
2. Identifier et exprimer la cause de cette émotion : exprimer ce qui a provoqué cette émotion, qui, où, quand et comment ?
3. Chercher à comprendre les raisons de l'autre : sans vouloir lui donner raison ou oublier, se mettre à la place de l'autre pour mieux comprendre ce qui l'a amené à provoquer cette situation.
4. Accepter avec bienveillance : reconnaître que la faute existe, mais ne juger ni l'émotion, ni la personne qui l'a provoquée, ni se juger soi-même.
5. Faire au mieux dans l'instant présent : respirer en laissant

cette émotion passer, mais continuer à avancer malgré tout.

6. Percevoir la situation sous un meilleur angle : trouver les aspects positifs et même les avantages de cette situation.

7. Se pardonner à soi-même : se libérer de la culpabilité liée à la situation lorsque l'on prend conscience de sa part de responsabilité, mais aussi de celle liée à son comportement depuis l'événement en cause.

8. S'excuser : demander pardon à ceux à qui l'on estime avoir provoqué une émotion désagréable pendant la situation ou depuis.

9. Ressortir plus fort de cette expérience : en tirer des leçons et se nourrir de ces apprentissages pour mieux réagir dans des situations similaires.



Exemple d'application

Serveuse dans un restaurant, Marika arrive exceptionnellement en retard à son travail ce midi, et sa chef ne se prive pas de lui faire remarquer, ce qui l'agace au plus haut point. C'est la première fois que cela lui arrive, et elle se

sent déjà coupable de ce retard, inutile selon elle d'en rajouter. Durant son service, un client très exigeant lui demande de changer son plat trop salé à son goût, puis remet en question la qualité du restaurant et du service. À sa pause, Marika, très agacée, se plaint auprès de sa collègue qui lui fait remarquer qu'elle devrait apprendre à pardonner pour se sentir elle-même plus légère une fois que les faits sont passés. Elle lui explique que le pardon ne justifie pas tout, mais qu'il permet d'avancer plus sereinement. Elle l'invite à exprimer ce qu'elle ressent et pourquoi, puis à essayer de comprendre avec bienveillance sa chef et ce client, sans oublier de profiter de sa pause et en prenant le temps de bien respirer. Une fois calmée, Marika repense à sa journée et réalise que la réaction de sa chef était normale et même plutôt raisonnable et décide d'aller lui **présenter des excuses**. Prenant conscience de la chance qu'elle a d'avoir ce job, cette chef compréhensive et cette collègue si géniale, elle se sent prête et **plus forte que jamais** à répondre aux moindres exigences des clients du soir.

POINTS DE VIGILANCE

- **Se remettre soi-même en question** pour éviter de reproduire ses erreurs.
- **Pardonner tout en tirant des leçons de chaque expérience** pour éviter de se retrouver dans des situations similaires.

OUTIL 47 La gratitude

Présentation

La gratitude décrit ce sentiment profond et sincère de reconnaissance vis-à-vis d'un plaisir, d'une faveur ou d'un service rendu. Selon son vécu, l'individu l'exprime à l'égard d'une personne, d'un groupe, de la nature, de Dieu, de sa propre existence, passée ou présente. Elle correspond à la reconnaissance d'avoir été aidé, soutenu, gâté, ému... Mais elle est également susceptible de se manifester à tout moment, en prenant simplement le temps d'apprécier les présents quotidiens qu'offre l'existence et qui contribuent au bonheur et à la joie de vivre.

Au travail, il est important de distinguer la gratitude de la reconnaissance liée à la performance ou aux résultats. Il s'agit là de considérer les ressentis éprouvés face aux attitudes des autres, à leurs intentions et à leurs attentions, tout comme à leur personnalité, leur présence et leurs qualités intrinsèques.

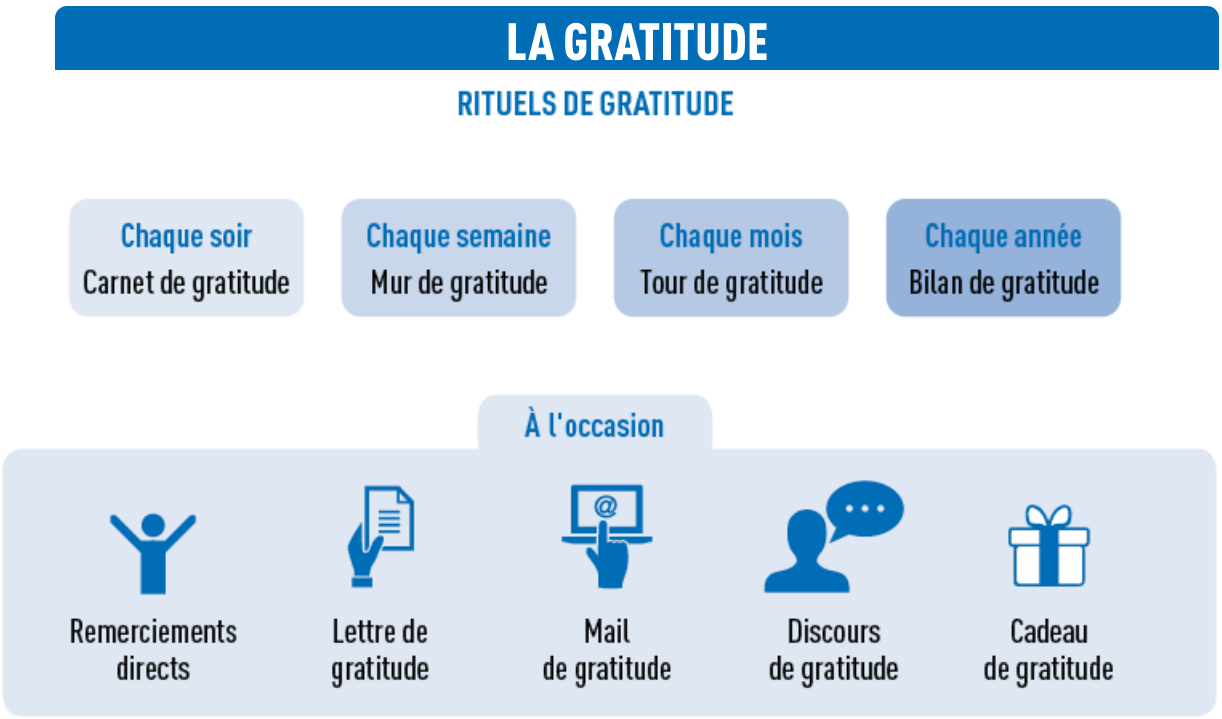
Intérêt de la gratitude

- Neutraliser les émotions négatives et réduire les risques de conflits professionnels.
- Favoriser les émotions positives et développer son optimisme et son focus positif.
- Mieux dormir et en ressentir les bénéfices immédiats.
- Augmenter son niveau de créativité, sa motivation et son efficacité.
- Booster son leadership et cultiver des relations positives au travail.

Pour l'utiliser

Il existe plusieurs façons d'appliquer la gratitude au travail :

- **Chaque soir** : noter dans un **carnet** de gratitude tout ce qui nous a touchés au cours d'une journée.
- **Chaque semaine** : inviter les collaborateurs à noter leurs remerciements sur un **mur de gratitude**, représenté par une grande feuille accrochée au mur.
- **Chaque mois** : proposer **lors de la réunion mensuelle** un **tour de gratitude**.
- **Chaque année** : profiter de l'**entretien individuel annuel** pour faire un **bilan** de gratitude pour tout ce qui est agréable dans ce contexte professionnel.
- **À l'occasion** : exprimer ses **remerciements directs** de vive voix ou par mail, écrire une **lettre** de gratitude ou un **mail** de gratitude, faire un **discours** de gratitude en public, offrir un **cadeau** de gratitude ou trouver **tout autre moyen original pour exprimer sa gratitude**.



Exemple d'application

> **Gérant d'une salle de spectacle, Régis se sent débordé par le planning des événements à venir**. Il est fatigué, stressé, et les

personnes qui organisent leurs événements dans sa salle commencent à se plaindre de son agressivité. Il décide alors de prendre rendez-vous avec un sophrologue pour réduire son stress. Après quelques séances de relaxation, le thérapeute lui propose de pratiquer les 3 rituels de gratitude suivants :

– Noter chaque soir dans un carnet 3 choses pour lesquelles il ressent de la **gratitude**.

– À la fin de chaque événement, prendre le temps de **remercier** les organisateurs.

– Témoigner régulièrement de la **reconnaissance** à ses équipes pour leur travail.

Régis ressent très rapidement les bienfaits de ces rituels : il dort beaucoup mieux et se sent bien plus serein. Il décide alors d'instaurer un rituel supplémentaire : tenir un discours au début de chaque événement pour souhaiter la bienvenue à tous dans son établissement et pour remercier publiquement les organisateurs, son équipe, le maire de la ville et le personnel d'entretien, sans qui ce lieu ne serait pas si accueillant. Les organisateurs apprécient tant sa nouvelle attitude qu'ils prennent eux aussi l'habitude de prononcer un **discours de gratitude** en fin d'événement. Plusieurs d'entre eux vont jusqu'à lui offrir un **cadeau** pour saluer sa convivialité.

POINTS DE VIGILANCE

- **N'exprimer de la gratitude que si elle est sincère :** inutile de se forcer.
- **Accueillir sans jugement et avec bienveillance** toute forme de gratitude exprimée par autrui, même sans forcément la comprendre.

PLAN D'ACTION

S'ÉPANOUIR DANS SES RELATIONS PROFESSIONNELLES

BÉNÉFICES

S'épanouir soi-même pour mieux s'ouvrir aux autres.

Diffuser une énergie positive et attractive.

Favoriser un climat de confiance et de collaboration.

Limiter et apaiser rapidement les conflits au travail.

Augmenter sa performance individuelle et celle des autres.

Renforcer sa confiance en soi et celle des autres.

1 CULTIVER LA POSITIVE ATTITUDE AU TRAVAIL

Pourquoi ?

De nombreuses recherches ont attesté les avantages de la positive attitude au travail et son intérêt à différents niveaux :

- Pour développer une vision positive de soi, des autres et du monde.
- Pour renforcer sa confiance en soi, son estime de soi et son affirmation de soi.
- Pour renvoyer une image positive aux autres et renforcer leur estime de soi.
- Pour diffuser une énergie positive et installer une ambiance positive au travail.
- Pour vivre des relations professionnelles sereines et positives.
- Pour porter son attention sur ce qui va bien plus que sur les problèmes et les conflits.

Avec quels interlocuteurs ?

Différentes personnes peuvent aider au développement de la positive attitude individuelle et collective :

- L'entourage personnel : les proches influencent notre état d'esprit, il est donc important de s'entourer de personnes optimistes et positives autant que possible dans sa vie quotidienne.
- L'entourage professionnel : consacrer davantage de temps et d'attention aux collègues, supérieurs, partenaires et clients les plus positifs.
- Les experts de la positive attitude : psychologues positifs, coachs positifs, consultants ou formateurs en psychologie positive qui peuvent intervenir sous forme de consulting, de coaching, lors de conférences ou de sessions de formation.

Avec quels outils ?

Des outils pour développer sa positive attitude :

- Le focus positif ▸ **OUTIL 42**.
- Les impacts positifs du conflit ▸ **OUTIL 6**.
- Les 5 accords toltèques ▸ **OUTIL 37**.
- La vision collective ▸ **OUTIL 53**.

Des outils pour entretenir cette positive attitude :

- Les rituels positifs ▸ **OUTIL 56**.
- L'espace bien-être ▸ **OUTIL 57**.

Avec quels moyens ?

Le développement de la positive attitude au travail repose sur différents leviers complémentaires :

- Porter un regard positif sur soi-même, ses qualités, ses forces, ses talents et ses réussites et apprendre à s'accepter et à s'aimer tel que l'on est.
- Accorder de l'attention à ce qui est positif en toute personne ou à tout groupe de personnes, du patron aux collègues en passant par les managers, les clients, les fournisseurs, les partenaires et même les concurrents.

- Considérer les aspects positifs de tout problème ou conflit et en saisir les opportunités.
- Accepter ses propres limites et imperfections, tout comme celles d'autrui.
- Élaborer une vision positive collective au travail pour avancer tous ensemble dans la même direction.
- Mettre en place des rituels individuels et collectifs qui permettent d'entretenir cette positive attitude.
- Créer un environnement professionnel favorable à un état d'esprit positif.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne pas se mettre des œillères** en ignorant les problèmes, les obstacles et les conflits qui pourraient prendre de l'ampleur, mais bien les observer, les analyser avec un regard positif et en tenir compte pour progresser ou améliorer une situation.
- **Ne pas forcer les autres à être positifs**, chacun évoluant à son rythme, mais plutôt les influencer naturellement en développant soi-même sa positive attitude.

CONSEIL DE PRO

Le ratio de Losada

Les psychologues Martial Losada et Barbara Fredrickson ont étudié le rapport entre le nombre de propos positifs et le nombre de propos négatifs en milieu professionnel et son lien avec la performance d'une équipe.

Les résultats indiquent que les équipes les plus performantes obtiennent un ratio de six interactions positives pour une négative, tandis que les équipes les moins performantes ont un ratio d'une interaction positive pour trois négatives.

Les chercheurs en ont conclu que les équipes ayant des échanges majoritairement positifs ont de meilleures performances.

Ils ont même identifié un seuil critique de performance minimum à ne pas dépasser de 2,9 paroles positives pour une négative, mais aussi un seuil critique maximum de douze paroles positives pour une négative, au-delà duquel l'équipe gagne peut-être en bien-être, mais perd en efficacité.

Pour maintenir une équipe épanouie et performante, commencez donc par observer la nature de vos propres interactions avec vos collaborateurs et prenez des bons réflexes :

- Observez-les et identifiez les situations dans lesquelles ils font les choses bien, afin d'avoir de la matière pour communiquer sur ce que vous appréciez dans leurs actions, leurs

comportements ou leurs manières de travailler.

- Valorisez-les ouvertement sous forme de compliments réguliers ou de remerciements sincères, tantôt individuellement et tantôt en public.

2 DÉVELOPPER SON LEADERSHIP POSITIF

Pourquoi ?

Devenir un leader positif a de nombreux avantages en milieu professionnel et pas seulement pour les dirigeants ou managers :

- Pour gagner en assurance dans ses relations et dans son travail.
- Pour inspirer confiance en dégageant l'image d'une personne sur qui on peut compter.
- Pour donner confiance à ses collaborateurs et révéler le meilleur d'eux-mêmes.
- Pour créer un élan de motivation et une dynamique collaborative.

Avec quels interlocuteurs ?

Si le leadership impacte l'ensemble des relations professionnelles, il peut aussi se travailler au préalable auprès d'experts :

- En se faisant accompagner par un coach professionnel.
- En se formant auprès d'un formateur professionnel.
- En appliquant les conseils d'un auteur ou d'un conférencier.
- En observant et en modélisant directement des leaders positifs.

Avec quels outils ?

Des outils pour adopter la posture d'un leader positif :

- La bienveillance ▸ **OUTIL 44**.
- L'altruisme ▸ **OUTIL 45**.
- La TPE attitude ▸ **OUTIL 52**.

Des outils pour instaurer un climat de confiance :

- La méthode gagnant-gagnant ▸ **OUTIL 17**.
- La reconnaissance ▸ **OUTIL 43**.
- Le pardon ▸ **OUTIL 46**.

■ La gratitude ▸ **OUTIL 47**.

Avec quels moyens ?

Voici 12 attitudes pour développer un leadership positif au travail :

■ Incarner soi-même la positive attitude au quotidien.

■ Prendre sincèrement soin des autres avec bienveillance, altruisme et générosité.

■ Inspirer confiance en restant authentique, intègre et honnête en toutes circonstances.

■ Favoriser un climat de confiance général en proposant des projets gagnant-gagnant.

■ Partager une vision inspirante et guider chacun vers des objectifs communs.

■ Faire preuve d'assertivité en s'exprimant avec clarté, respect et sans rapport de force.

■ Impliquer ses collaborateurs de la conception à la célébration de tout projet.

■ Mobiliser les bonnes compétences au bon moment et valoriser le travail de chacun.

■ Favoriser la co-création et le talent collectif afin que tout le monde se sente utile.

■ Accepter et pardonner sincèrement toutes les imperfections, erreurs et maladresses.

■ Remercier chaque collaborateur pour sa contribution à toute réussite.

■ Célébrer collectivement chaque progrès, chaque avancée, chaque réussite.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne dites pas oui à tout** pour chercher à satisfaire tout le monde à tout moment : il faut savoir dire non avec bienveillance et intelligence (▸ **OUTIL 39**).
- **Ne vous préoccupez pas exclusivement des autres** et n'oubliez pas de prendre soin de vous pour éviter le burn out.

CAS D'ENTREPRISE

Le leadership positif du manager

Jérémie vient d'être promu manager dans une grande enseigne de vente d'accessoires de sports. S'inquiétant de sa capacité à gérer son équipe avec ce nouveau statut, Jérémie s'inscrit à une formation sur le leadership positif. Jusque-là, l'équipe était plutôt oppressée par son prédécesseur et l'ambiance était tendue. Dès le premier jour, Jérémie décide de mettre en place plusieurs rituels afin d'insufler une nouvelle dynamique :

- Il se conditionne avec un ancrage positif pour se sentir lui-même confiant et inspirant.
- À son arrivée au magasin, il sourit et salue tous ses collaborateurs, en leur témoignant un réel intérêt.
- Au cours de la réunion matinale, il propose un tour de table pour que chacun puisse exprimer son humeur du moment, son intention positive et ses objectifs du jour.
- Il leur expose enfin son projet d'animer chaque mois une réunion pour faire un bilan des résultats, des points forts et des points à améliorer, pour célébrer les objectifs atteints et mettre en valeur les initiatives de chacun, au même titre que leur motivation et leur enthousiasme.

Après avoir partagé sa vision de leur collaboration, il invite chacun à participer à un brainstorming (▸ **OUTIL 27**) pour trouver ensemble le moyen de permettre aux clients de vivre une expérience agréable lorsqu'ils viennent en magasin. Pour la première fois, l'équipe se sent vraiment reconnue et impliquée ; les résultats le confirment rapidement, aussi bien sur l'ambiance au travail que sur les ventes et le taux de satisfaction des clients.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous avez visiblement trouvé le parfait équilibre entre votre vie privé et votre vie professionnelle : vous respirez le bonheur.

Vous venez chaque jour au travail avec enthousiasme et repartez le soir avec le sourire.

Vos collègues vous remercient souvent, vous complimentent et vous renvoient une image positive de vous-même.

Vous savez que vous pouvez compter sur vos collaborateurs pour vous aider en cas de besoin.

Vous vous sentez efficace, motivant et inspirant.

OBJECTIF 9

Adopter une posture de manager positif

Manager directif, persuasif, participatif ou délégatif, manager coach ou manager leader, il existe de nombreux profils de managers. Mais le management positif devient incontournable pour toute entreprise qui place l'humain au cœur de l'entreprise. En effet, les recherches prouvent que tenir compte du bien-être de tous contribue autant à la productivité qu'à la rentabilité et à l'épanouissement individuel et collectif.

Le management positif repose sur la confiance mutuelle, la flexibilité, la transparence et l'enthousiasme. Il s'appuie sur les compétences de chacun et l'intelligence collective au service de l'innovation, de l'efficacité et du bien-être de tous. Le manager positif élabore des stratégies en fonction des ressources internes et externes disponibles à un moment donné et n'hésite pas à réadapter sa stratégie en fonction des événements. Il lui faut donc, en plus des compétences de productivité indispensables, développer des compétences de « positivité » : il s'agit de compétences relationnelles nécessaires pour fonctionner efficacement en équipe, pour anticiper, limiter et gérer les conflits inévitables et pour inspirer la confiance, le respect, la communication constructive, la valorisation, l'optimisme et le bien-être.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Renforcer le capital humain de votre entreprise.
- Cultiver autant le bien-être que la performance au travail.
- Mettre en place une dynamique positive à tous les niveaux.

- Développer l'agilité individuelle et collective dans votre équipe.
- Révéler le meilleur de chacun au service de tous.
- Favoriser des relations positives et collaboratives au sein de votre équipe.

OUTILS CLÉS

OUTIL 48 P. 152

La médiation

Concilier, médier, négocier ou arbitrer les conflits.

OUTIL 49 P. 154

L'agilité

Agir et réagir avec souplesse et flexibilité.

OUTIL 50 P. 156

La facilitation

Mobiliser l'intelligence collective.

OUTIL 51 P. 158

Le management de talents

Attirer, développer et fidéliser des talents.

OUTIL 52 P. 160

La TPE attitude

Manager avec transparence, proximité et enthousiasme.

PLAN D'ACTION

Prévenir et limiter les conflits

Un des rôles essentiels du manager positif est de mettre en place les conditions les plus favorables au sein de son équipe pour limiter l'émergence de conflits. Pour cela, il doit tout faire pour instaurer une ambiance conviviale et un climat de confiance dans lequel chacun peut travailler de façon autonome, en collaboration étroite et efficace avec les autres. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Maintenir une veille sur les relations.**

2. **Adopter un management positif.**

OUTIL 48 La médiation

Présentation

Savoir gérer des conflits en entreprise est une des missions essentielles d'un bon manager. Pour cela, une compétence à maîtriser est la médiation. Le manager devient parfois un véritable médiateur entre deux parties en litige, que ce soit entre deux collaborateurs, deux services, deux générations, deux clients ou deux groupes aux opinions différentes. Son intervention doit alors être neutre et impartiale, pour aider les parties à trouver une solution satisfaisante destinée à répondre au mieux aux besoins respectifs de chacune. Il doit faire abstraction de ses opinions ou valeurs personnelles, qui ne doivent pas peser dans le processus. En revanche, il ne peut se passer de faire valider la démarche de médiation par les différentes parties en jeu, démarche qui doit être volontaire pour éviter d'avoir recours à une procédure judiciaire.

Intérêt de la médiation

- Chercher une solution à l'amiable à un conflit sans avoir recours à la justice.
- Impliquer chacune des parties dans la recherche de solutions équitables à leur différend.
- Trouver une solution qui répond au mieux aux besoins de chacun et de l'entreprise.
- Rétablir une relation positive et durable entre les parties.

Pour l'utiliser

Selon le niveau d'avancement du conflit entre deux collaborateurs, le manager médiateur peut s'appuyer sur les 4 méthodes d'intervention suivantes :

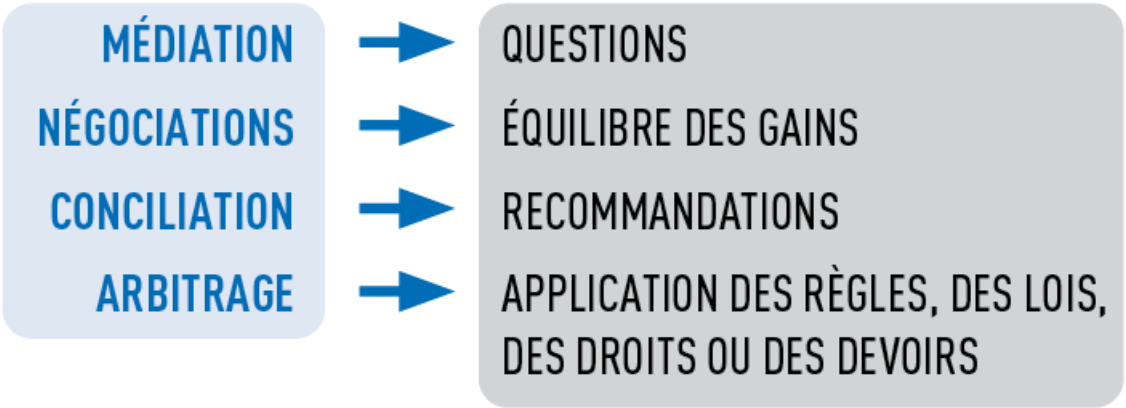
- La **médiation** : il les accompagne pour trouver eux-mêmes une

solution à leur problème, en les guidant par des **questions**.

- La **négociation** : il anime une discussion constructive dans le but de les faire converger vers un accord équitable pour chacun, en s'appuyant sur l'**équilibre des gains** respectifs.
- La **conciliation** : il peut leur proposer des solutions pour parvenir à un accord amiable sous forme de **recommandations**.
- L'**arbitrage** : il intervient en s'appuyant sur l'**application des règles, des lois, des droits ou des devoirs** officiellement reconnus par une fiche de poste, un règlement intérieur, une convention collective ou un texte de loi, et ce dans une intention d'équité optimale.

lienmini.fr/proen226

LA MÉDIATION



Exemple d'application

Directrice d'une ONG, Angélique s'engage à 200 % dans ses projets. Elle se trouve cependant confrontée à une situation conflictuelle entre les bénévoles et les salariés, qui n'ont pas

les mêmes avis sur le nombre d'heures à consacrer à leur mission. Ayant déjà suivi une formation sur la médiation des conflits au travail, Angélique a appris à prendre du recul sur ce type de différend. Malgré son profond engagement, elle parvient à rester neutre et à ne pas juger les salariés qui ne souhaitent pas cumuler plus d'heures que celles prévues dans leur contrat, contrairement aux bénévoles qui ne comptent pas leurs heures. À ce stade du litige, les membres concernés ne parviennent plus à trouver une solution à l'amiable par eux-mêmes. Angélique leur propose alors d'organiser une **réunion de négociation**, ce qu'ils acceptent tous volontiers. Afin d'équilibrer les gains, Angélique propose aux salariés qui sont d'accord pour faire quelques heures en plus, de leur offrir en compensation des journées de congés supplémentaires à la fin de cette mission. Concernant les bénévoles, Angélique propose à ceux qui le veulent de compenser leurs heures supplémentaires par des places offertes à des prestations culturelles.
Chacun y trouve son compte et comprend les propositions adaptées à chaque situation.

POINTS DE VIGILANCE

- **Toujours demander l'accord des parties** avant d'entamer un processus de médiation.
- **Vérifier que chaque solution proposée répond bien aux besoins de chacune des parties et qu'elle est équitable**.

OUTIL 49 L'agilité

Présentation

Gérer un conflit en entreprise nécessite d'agir vite. Si la résolution d'un conflit n'est pas vite engagée, l'effort pour le résoudre sera décuplé. L'un des objectifs d'un manager agile est de préserver durablement les relations au sein de son équipe et de veiller en permanence à la satisfaction de ses collaborateurs autant qu'à leur efficacité. Le principe de l'agilité est d'apporter plus de souplesse, d'adapter son management et de le faire évoluer en fonction des besoins. Le management agile induit une collaboration pleine, entière et en toute transparence, car il revient à opérer de nombreux changements, de façon très régulière et à différents niveaux. Devenir une entreprise agile demande à tous d'abandonner ses repères mis en place au fil du temps pour en créer progressivement de nouveaux.

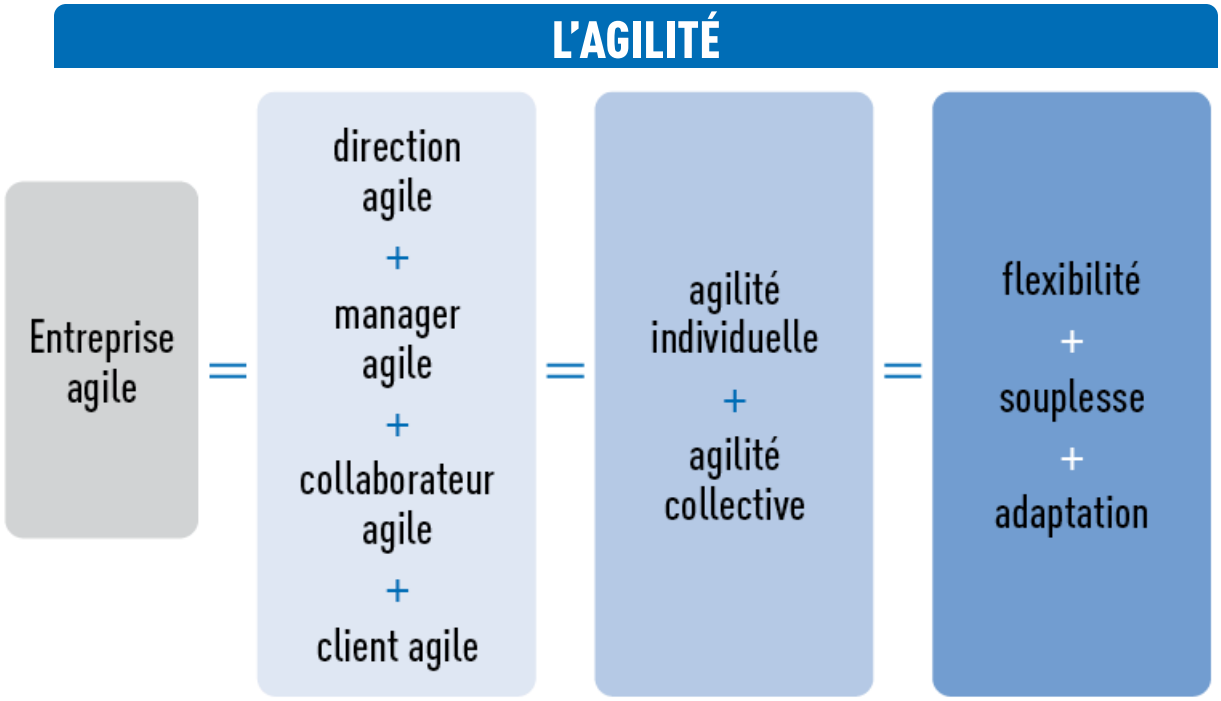
Intérêt de l'agilité

- Anticiper les éventuels problèmes et conflits avec optimisme.
- Agir rapidement et efficacement à la moindre insatisfaction ou au moindre désaccord.
- Entretenir une remise en question permanente et entrer dans un processus d'amélioration continue.
- Proposer des solutions concrètes, personnalisées et efficaces adaptées à chaque situation, à chaque collaborateur, à chaque client.
- Établir une relation de confiance au sein des équipes et avec ses clients.

Pour l'utiliser

L'agilité doit se développer à tous les niveaux, chacun ayant son rôle à jouer :

- La **direction agile** : mettre de la **flexibilité** dans la vision et la stratégie d'entreprise ainsi que dans la gestion des budgets et des ressources humaines.
- Le **manager agile** : faire preuve d'**adaptation** et de **souplesse** en stimulant l'**agilité collective** dans la gestion des projets, des plannings, des compétences et des conflits.
- Le **collaborateur agile** : s'adapter avec une **agilité individuelle** à l'inconfort qu'engendrent inévitablement les transformations régulières d'une **entreprise agile**.
- Le **client agile** : s'impliquer dans la démarche qualité en exprimant en amont ses besoins et en apportant ses feedbacks constructifs à chaque étape de la relation client.



Exemple d'application

Manager d'une équipe d'infographistes, Yves coordonne plusieurs projets d'illustrations pour une maison d'édition. Il vient de signer un contrat pour illustrer le livre d'un jeune auteur et missionne son équipe pour présenter une maquette dans un délai confortable. Mais quelques jours plus tard, la

maison d'édition le sollicite en urgence pour l'illustration du livre d'un auteur célèbre. Yves ne peut refuser un tel contrat, mais les délais imposés et la célébrité de cet auteur lui mettent une grande pression. La maison d'édition s'excuse de ce changement de priorité, mais évoque la notion d'agilité, indispensable dans leur activité. Yves se renseigne alors sur ces méthodes agiles dont il a déjà entendu parler et commence aussitôt à les appliquer. Le projet d'illustration du jeune auteur sur lequel son équipe travaille depuis un moment n'est donc plus prioritaire. Yves doit être à l'écoute de ses collaborateurs et gérer les émotions, les frustrations et les besoins générés par cette annonce soudaine. Il réoriente totalement l'équipe en allant puiser dans l'optimisme et la résilience pour mettre en place de nouvelles missions qui correspondent à leurs valeurs afin de les embarquer dans ce nouveau projet pour qu'ils y trouvent du sens.



POINTS DE VIGILANCE

- **Mettre en place l'agilité petit à petit**, un changement après l'autre.
- **Toujours prendre en compte les émotions et frustrations** provoquées par un changement avant d'aller plus loin.

OUTIL 50 La facilitation

Présentation

La facilitation s'appuie sur l'intelligence collective pour faciliter la créativité, l'autonomie et la collaboration au sein d'un groupe. Un facilitateur exécute un ensemble de petites fonctions avant, pendant et après une réunion, pour aider le groupe à atteindre ses objectifs. Un manager facilitateur accompagne les échanges et les prises de décisions collectives en restant lui-même neutre, bienveillant et ouvert d'esprit.

Intérêt de la facilitation

- Créer un climat de confiance et d'intelligence collective.
- Faire émerger des idées et projets collectifs qui favorisent l'autonomie des collaborateurs.
- Renforcer l'engagement collaboratif et l'efficacité d'une équipe.
- Faciliter la résolution de problèmes et la prise de décisions collectives.
- Favoriser la cohésion et l'esprit d'équipe.
- Stimuler la créativité et l'innovation.

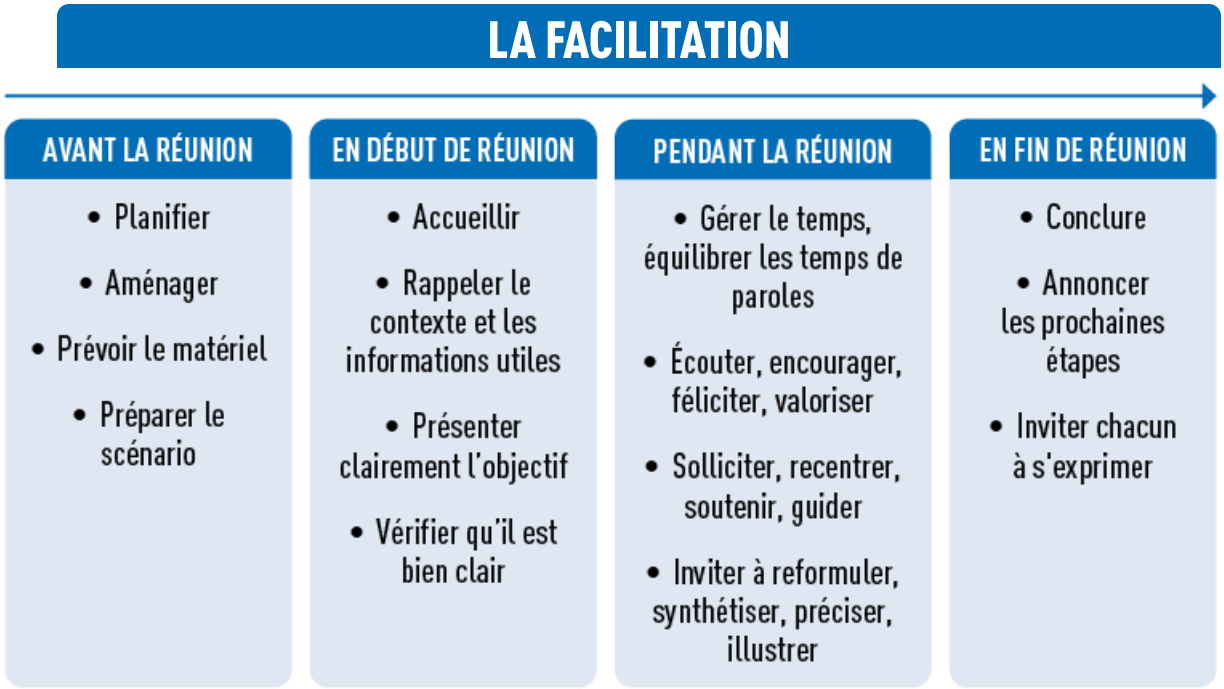
Pour l'utiliser

Le manager facilitateur doit assumer plusieurs responsabilités :

- **Avant la réunion** : planifier, aménager la salle pour que tout le monde se voit, prévoir le matériel adapté, préparer le scénario, les méthodes d'animation, se rendre soi-même disponible.
- **En début de réunion** : accueillir avec le sourire, laisser chacun s'installer librement, rappeler le contexte et les informations utiles, présenter clairement l'objectif et vérifier qu'il est bien clair pour tous.
- **Pendant la réunion** : gérer le temps, écouter, encourager, féliciter, valoriser, favoriser les échanges en grand groupe, en

petits groupes et en binômes, solliciter la participation de tous, équilibrer les temps de paroles, rappeler l'objectif pour recentrer, vérifier la compréhension, inviter à reformuler, synthétiser, préciser ou illustrer, maintenir un rythme et un élan positifs, poser des questions ouvertes, encourager et soutenir les opinions divergentes, puis guider vers une convergence dans les prises de décisions.

- **En fin de réunion** : conclure clairement en reformulant les décisions validées, annoncer les prochaines étapes, inviter chacun à s'exprimer sur ce qu'il retient et sur l'engagement qu'il prend pour contribuer au projet collectif.



Exemple d'application

En tant qu'assistante de direction, Sandra coordonne une équipe de secrétaires. Suite à quelques dysfonctionnements dans la répartition des tâches, l'ambiance est un peu électrique dans son service. Son directeur l'inviter à organiser une réunion et à tester une nouvelle posture pour apaiser les tensions et optimiser l'efficacité du service administratif : la

facilitation. Après s'être informée sur le sujet, Sandra propose à son équipe de remplir un formulaire pour déterminer ensemble le meilleur créneau pour **planifier** une réunion. À la date validée, Sandra dispose la salle en cercle, puis se donne la peine d'**accueillir** chaque personne avec enthousiasme. Après avoir rappelé le problème récent de répartition des tâches, elle propose de réfléchir ensemble à la réalisation d'un tableau de suivi d'activités. Elle ouvre les échanges en les invitant, par petits groupes, à imaginer en 10 minutes l'outil idéal, puis elle les invite à tour de rôle à présenter leur outil au grand groupe. Elle suggère de s'interroger ensemble sur tous les problèmes potentiels d'un tel outil, puis aux moyens de le rendre le plus efficace possible. Finalement, elle résume les **conclusions** validées par le groupe et **invite chacun à s'exprimer** sur sa contribution à la création de cet outil.
L'esprit d'équipe est ravivé, Sandra est ravie de retrouver une ambiance agréable et une amélioration de l'efficacité de son service.



POINTS DE VIGILANCE

- **Se positionner comme un animateur des échanges** et non comme un chef.
- **Veiller à équilibrer les temps de paroles** et à recentrer sur l'objectif.

OUTIL 51 Le management de talents

Présentation

Un talent est une compétence naturelle et exceptionnelle qui apporte une valeur ajoutée à une entreprise lui permettant de rester compétitive. Or, les conditions de travail et de stress deviennent un enjeu de plus en plus important pour les employés dans leur choix de carrière. Pour attirer des personnes de talent et les maintenir à leur poste, un manager se doit de maintenir un environnement de travail attractif, agréable et offrant de belles perspectives d'évolution. Pour cela, il peut mettre en place un management centré sur les talents reposant sur 6 objectifs :

- **Analyser les besoins** : identifier les besoins en capital humain de son équipe.
- **Attirer les talents** : rechercher les personnes appropriées pour répondre à ces besoins et leur donner envie de faire partie de l'équipe.
- **Recruter les talents** : préparer des outils de recrutement adaptés pour sélectionner les meilleurs candidats.
- **Développer les talents** : établir un programme d'intégration, de formation, de coaching et/ou de mentoring.
- **Fidéliser les talents** : maintenir l'enthousiasme, la motivation et l'engagement.
- **Anticiper la dynamique des talents** : évaluer et adapter les tâches aux besoins, proposer des promotions internes et des transferts de poste.

Intérêt du management de talents

- Attirer, développer et garder les talents au sein d'une entreprise et d'une équipe.
- Créer un environnement positif dans lequel les employés sont

satisfaits.

- Développer et renforcer la motivation, l'engagement et la cohésion d'équipe.
- Construire une bonne réputation sur le marché de l'emploi.
- Améliorer la performance organisationnelle.

Pour l'utiliser

Le manager de talents encadre ses collaborateurs en veillant à :

- Reconnaître et valoriser individuellement leur contribution et leur travail.
- Les plonger dans un milieu riche en opportunités et les challenger en les confrontant constamment à de nouveaux défis.
- Maintenir un environnement de travail agréable et flexible dans lequel ils sont libres d'exprimer leurs idées et de prendre des initiatives.



Exemple d'application

Directeur d'un lycée, Thierry doit former ses équipes

pédagogique et d'encadrement pour la prochaine rentrée. Après avoir suivi une formation proposée par le rectorat sur le management de talents au sein des établissements de l'éducation nationale, Thierry commence par **analyser les besoins** de ses collaborateurs pour se sentir à la fois plus efficaces et épanouis au travail. Il en conclut que la priorité pour lui est d'élever le niveau de son établissement en termes d'innovation et d'améliorer les conditions favorisant le bien-être et la cohésion d'équipe. Il prévoit d'abord le réaménagement de la salle de pause des enseignants, pour qu'ils puissent s'y resourcer réellement, mais aussi y créer des liens avec les autres. Il prépare un catalogue de formations sur les méthodes pédagogiques innovantes et la Communication NonViolente pour **développer les talents** de chacun en fonction de leurs préférences. Il base ensuite son recrutement sur de nouveaux talents experts dans ces domaines. Et pour créer une belle dynamique dès le départ, il organise une journée d'intégration avant la rentrée pour créer du lien et **fidéliser les différents talents** présents dans cette nouvelle équipe.

POINTS DE VIGILANCE

- **Continuer à développer l'expertise des personnes de talent recrutées**.
- **Reconnaître les contributions individuelles** dans la valorisation des résultats d'une équipe.
- **Veiller à mettre régulièrement en valeur les talents de tous les collaborateurs**, sans exception.

OUTIL 52 La TPE attitude

Présentation

Selon une étude de l'observatoire de la vie au travail (OVAT), c'est dans les très petites entreprises (TPE) de 1 à 10 salariés qu'il fait mieux vivre. Les employés des PME de 5 à 50 salariés et les fonctionnaires sont nettement plus exposés aux risques psychosociaux. Dans les petites équipes, le niveau de bien-être est plus élevé, la collaboration plus solide et la performance plus forte. Les salariés des TPE sont les plus optimistes et les moins stressés. Les clés de cette performance sociale des TPE se situent, selon l'OVAT, sur le terrain des relations humaines. La proximité entre le dirigeant, les managers et leurs collaborateurs favorise en effet une meilleure ambiance de travail et une communication plus directe, efficace et transparente. La collaboration autour de projets communs est plus simple, donc plus agréable et enthousiasmante. C'est pourquoi l'OVAT a conclu de cette étude que, pour doper la performance sociale au travail, même dans une plus grande structure, une des solutions est d'adopter la « TPE attitude » : Transparence, Proximité et Enthousiasme.

Intérêt de la TPE attitude

- Diminuer les risques psycho-sociaux.
- Faciliter la communication interne.
- Augmenter le niveau de bien-être des collaborateurs.
- Renforcer la cohésion d'équipe et le travail collaboratif.
- Booster la performance sociale de son équipe.

Pour l'utiliser

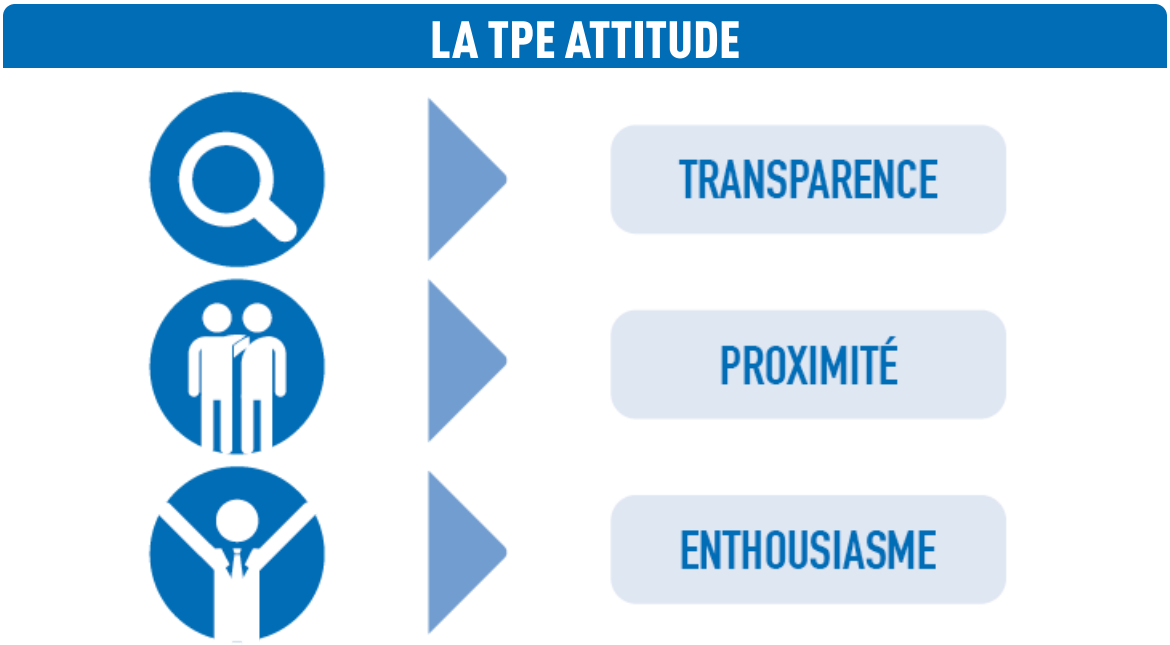
Le manager adopte la TPE attitude en incarnant les 3 valeurs suivantes :

- **Transparence** : communiquer avec clarté et sans équivoque sur les stratégies, les objectifs, la répartition des responsabilités et des tâches, les délais, les étapes, les moyens et les budgets disponibles.
- **Proximité** :

– se rendre disponible, accessible, à l'écoute des émotions et des besoins ;
– faire en sorte que chacun se sente reconnu, en confiance, utile et faisant partie d'une équipe solidaire.

- **Enthousiasme** :

– favoriser une bonne entente à tous les niveaux ;
– créer un environnement de travail attrayant, stimulant et efficace ;
– susciter la curiosité, l'intérêt, la motivation et l'engagement dans une dynamique positive.



Exemple d'application

Suite à un conflit entre plusieurs co-équipiers, le service après-vente d'une société informatique a perdu en productivité depuis quelques semaines. Sophie, la chef de

service veut trouver une solution pour rétablir une ambiance aussi agréable qu'efficace. Responsable d'une quarantaine de collaborateurs, elle a souvent le sentiment de passer à côté des conflits. Elle s'inscrit alors à une formation en ligne pour développer ses compétences de manager de proximité. Très enthousiaste, elle s'applique immédiatement à mettre en place des entretiens individuels avec chacun des collaborateurs pour s'intéresser plus personnellement à eux, à leurs besoins, mais aussi à leur personnalité :

– Elle installe un climat de **proximité** en laissant sa porte ouverte et en les invitant à la solliciter en cas de besoin.

– Elle propose un challenge collectif pour susciter l'**enthousiasm**e, dont le but est d'obtenir le maximum de messages de remerciements des clients à afficher sur un mur collectif de la réussite.

– Enfin, en gage de **transparence**, elle promet de leur transmettre chaque matin toutes les informations qu'elle obtient elle-même des autres services, ainsi que les résultats de l'équipe de la veille.

Un bel esprit d'équipe se réinstalle petit à petit, elle est ravie.

POINTS DE VIGILANCE

- **Maintenir une certaine distance professionnelle** nécessaire pour rester objectif et équitable.
- **Se laisser guider par l'enthousiasme** tout en restant vigilant et réaliste.

PLAN D'ACTION
PRÉVENIR ET LIMITER LES CONFLITS

BÉNÉFICES

Observer et écouter son équipe pour la connaître et la comprendre.

Répondre au mieux et au plus vite aux besoins de chacun.

Anticiper en identifiant les signes annonciateurs d'un conflit.

Mettre en place un management positif pour limiter les risques de conflits.

1 MAINTENIR UNE VEILLE SUR LES RELATIONS

Pourquoi ?

L'un des rôles essentiels de tout manager est de maintenir une veille permanente sur les relations au sein de son équipe et de son entreprise.

- Pour identifier les besoins de ses collaborateurs et y répondre au mieux avant qu'il soit trop tard.
- Pour repérer au plus vite le moindre conflit émergeant.
- Pour stopper l'escalade des conflits le plus tôt possible.
- Pour limiter ainsi les risques de litiges dans l'entreprise.

Avec quels interlocuteurs ?

Pour rester vigilant sur tout ce qui se joue au niveau relationnel au sein de son équipe, le manager peut s'appuyer sur :

- Chacun des membres de son équipe à titre personnel, pour exprimer ses propres émotions et besoins, ses idées, difficultés...
- Chacun des membres de son équipe ou d'autres équipes en tant qu'observateurs, pour partager leur feedback sur les émotions, besoins, idées

et difficultés de leurs collègues.

■ Un consultant externe, qui peut réaliser un audit interne ou une analyse systémique de l'entreprise, du service ou de l'équipe.

Avec quels outils ?

Des outils pour rester à l'écoute de chacun :

■ L'observation objective ▸ **OUTIL 20**.

■ Les sentiments et les besoins ▸ **OUTIL 21**.

■ La synchronisation ▸ **OUTIL 33**.

■ La TPE attitude ▸ **OUTIL 52**.

Des outils pour prévenir les conflits :

■ La médiation ▸ **OUTIL 48**.

Avec quels moyens ?

Plusieurs petites techniques permettent de rester vigilant en tant que manager face aux conflits :

■ Observer et écouter les collaborateurs avec un réel intérêt pour leur bien-être et leurs besoins.

■ Proposer régulièrement des entretiens individuels formels pour évoquer les objectifs individuels de chacun, leurs résultats, leurs forces, leurs difficultés, leurs émotions et leurs besoins.

■ Initier régulièrement des échanges individuels informels plus personnels autour de la machine à café, lors du repas du midi ou dans la salle de pause.

■ Se rendre disponible et accessible pour permettre à chacun de venir s'exprimer librement en cas de besoin.

■ Intervenir rapidement mais avec respect et bienveillance dans le moindre début de conflit pour se positionner en médiateur.

POINTS DE VIGILANCE

▸ **Ne soyez ni trop curieux ni trop intrusif**, même dans la proximité : chacun a le droit à son intimité.

▸ **Ne passez pas votre temps à chercher le moindre début de conflit**, au risque d'en créer vous-même et d'en perdre votre propre focus positif (▸ **OUTIL 42**).

CONSEIL DE PRO

L'entretien d'appréciation

En tant que manager, l'entretien annuel est un moment privilégié pour échanger avec chaque collaborateur. Cependant, il est souvent perçu comme une contrainte aussi bien par le manager que par les collaborateurs.

En le revisitant sous l'angle de l'appreciative inquiry, méthode de conduite du changement créée par le Professeur David Cooperrider à Cleveland en 1980 et développée en France par l'Institut Français d'Appreciative Inquiry, IFAI, on ne parle plus d'entretien d'évaluation, mais d'entretien d'appréciation et il devient un moment très attendu par tous.

Il permet en effet non seulement de prendre du recul sur le travail de tous, mais aussi de renforcer les liens entre chacun des collaborateurs et leur manager, qui s'intéresse désormais non seulement à la performance, mais également au bien-être et aux ambitions individuelles.

Ce qui change pour vous en tant que manager ?

- Rendez-vous pleinement disponible et adoptez une attitude corporelle ouverte et accueillante.
- Remplacez l'évaluation par une autoévaluation, des feedbacks et un dialogue collaboratif.
- Intéressez-vous autant au bien-être du collaborateur qu'à ses idées et à ses ambitions.
- Soyez à l'écoute de ses émotions et de ses besoins.
- Manifestez de l'intérêt par des signes verbaux et visuels.
- Décodez le langage non verbal et écouter au-delà des mots.
- Reformulez les dits et les non-dits, les paroles, tout comme les émotions explicites et implicites.
- Restez neutre et bienveillant, en excluant vos propres idées, interprétations et jugements.
- Posez des questions pertinentes amenant l'autre à trouver lui-même ses propres solutions.
- Laissez place aux silences pour inviter l'autre à approfondir sa propre réflexion.
- Incitez le salarié à devenir un réel acteur de sa propre évolution et de celle de l'entreprise.
- Portez votre attention sur ce qui a été bien fait, sur les meilleurs moments et les principales ressources du collaborateur.
- Proposez-lui de faire une synthèse de la discussion.

Dans ce climat de confiance, vous pourrez veiller non seulement au bien-être de vos collaborateurs, mais également à la bonne cohésion des membres de l'équipe.

2 ADOPTER UN MANAGEMENT POSITIF

Pourquoi ?

Le management positif offre de véritables opportunités au manager.

- Pour centrer son management sur les talents et moins sur les problèmes.
- Pour mettre son attention sur les ressources internes et moins sur les dysfonctionnements.
- Pour s'appuyer sur la puissance de l'intelligence collective et favoriser la collaboration.
- Pour concilier le bien-être et la performance, aux niveaux individuel et collectif.
- Pour entretenir des relations professionnelles positives.

Avec quels interlocuteurs ?

Le management positif repose évidemment sur le manager, mais pas seulement. D'autres acteurs ont un rôle à jouer :

- La direction, qui insuffle une vision, une culture, une stratégie et des objectifs d'entreprise avec une dynamique positive et collaborative.
- Chaque collaborateur qui contribue à cette dynamique.
- Les experts en management positif, consultants, formateurs ou coachs qui forment et accompagnent le manager ou interviennent directement en cas de besoin au sein d'une équipe.

Avec quels outils ?

Des outils pour adopter la posture d'un manager positif :

- La bienveillance ▸ **OUTIL 44**.
- L'agilité ▸ **OUTIL 49**.
- La facilitation ▸ **OUTIL 50**.
- Le management de talents ▸ **OUTIL 51**.

- Le focus positif ▸ **OUTIL 42**.
- Les rituels positifs ▸ **OUTIL 56**.
- Les plaisirs partagés ▸ **OUTIL 57**.
- Le responsable bonheur (CHO) ▸ **OUTIL 58**.

Avec quels moyens ?

Intégrer le management positif dans sa pratique nécessite de développer plusieurs compétences complémentaires :

- Des compétences humaines essentielles comme la bienveillance, l'altruisme, la reconnaissance, le pardon et la gratitude, pour incarner personnellement cette posture de manager positif et montrer l'exemple.
- Des compétences de management spécifiques comme la facilitation, l'agilité ou le management de talents, pour s'appuyer sur l'intelligence collective et les talents individuels, reconnaître et utiliser les ressources internes et externes et conduire le changement par la focalisation sur le potentiel de chacun.
- Des compétences de psychologie positive comme le focus positif, les plaisirs partagés, les rituels positifs ou toutes les compétences d'un chief happiness officer (CHO), pour cibler autant le bien-être que la performance.

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne vous contentez pas de porter votre attention sur certaines forces ou réussites plus visibles que d'autres**, mais veillez à bien mettre en valeur les talents et succès de chaque collaborateur et de chaque service, aussi minimes soient-ils, pour éviter toute jalousie ou compétition.
- **Prenez régulièrement du recul sur votre management** et remettez-vous en question en vous formant régulièrement avec l'aide d'un coach positif ou en faisant vous-même des bilans, seul(e) ou en vous appuyant sur les feedbacks de vos collaborateurs.

CAS D'ENTREPRISE

Ateliers positifs et tour de partage positif

Entre les horaires et le manque de personnel, les conditions de travail des infirmiers et infirmières diplômé(e)s d'état (IDE) sont parfois difficiles.

Christelle encadre une équipe d'IDE dans laquelle le stress et la fatigue viennent régulièrement perturber les relations. Christelle veut adopter un nouveau style de management pour insuffler une dynamique plus positive au sein de son service.
Elle se forme alors au management positif et en ressort elle-même plus optimiste que jamais. Elle prend conscience des avantages et de la valeur de son métier, une vocation pleine de sens pour elle.
Souhaitant faire émerger ces mêmes déclics positifs à son équipe, elle met en place un cycle de cinq ateliers positifs animés par son formateur : par groupes de 6, les IDE évoqueront ainsi les thèmes de la bienveillance (▸ **OUTIL 44**), des 5 langages d'appréciation (▸ **OUTIL 15**), des sentiments et des besoins (▸ **OUTIL 21**), des 5 accords toltèques (▸ **OUTIL 37**) et de l'altruisme au travail (▸ **OUTIL 45**). Par ailleurs, pour impliquer son équipe dans cette dynamique dès la réflexion, Christelle lance un brainstorming lors d'une réunion, pour réfléchir ensemble aux rituels positifs susceptibles d'être mis en place pour contribuer au bien-être de tous. Une IDE propose d'instaurer un tour de partage positif à chaque début de réunion, durant lequel chaque IDE pourra évoquer librement une satisfaction personnelle récente dans son travail. Validé par tous, le rituel est très apprécié à chaque réunion.
Ces deux premières actions permettent en peu de temps de relancer la cohésion d'équipe mais aussi de redonner le sourire à des IDE qui l'avaient un peu perdu.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous vous épanouissez dans votre travail dans lequel vous prenez du plaisir et vous vous sentez très utile.

Vos collaborateurs ont le sourire et semblent ravis de venir travailler chaque jour, se sentant reconnus et en confiance.

Vous constatez un bel esprit d'équipe, de collaboration professionnelle et même d'entraide entre vos collaborateurs.

Votre équipe est motivée, engagée et efficace.

OBJECTIF 10

Créer un climat d'entente

Un climat d'entente au travail influence considérablement la motivation des collaborateurs, la performance d'une équipe et par conséquent le succès d'une entreprise. Aujourd'hui, les relations positives en milieu professionnel sont aussi importantes que le salaire. Sans climat de confiance, les salariés s'engagent moins et les résultats s'en ressentent, tant en termes de chiffre d'affaires que de satisfaction client. Une entreprise performante est une organisation qui communique à tous les niveaux, dans une ambiance conviviale et bienveillante :

- Les dirigeants, en transmettant la vision et les valeurs de l'entreprise.
- Les managers, en échangeant sur les objectifs et les résultats.
- Les collaborateurs, en exprimant leurs difficultés et leurs besoins.
- Les clients, en apportant leur feedback.

L'implication de chacun dans les réflexions stratégiques et l'élaboration de plans d'action contribue à l'engagement individuel au service de la collectivité. L'esprit d'équipe émerge plus facilement dans un environnement sécurisé, attractif et dans une ambiance joyeuse. Les conflits se raréfient entre des individus portés par une dynamique positive et, même lorsqu'ils émergent, ils sont moins violents et peuvent vite se transformer en opportunités.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Mobiliser les équipes autour d'une culture d'entreprise inspirante reposant sur une vision collective et des valeurs partagées.
- Aménager des espaces de travail et de détente

favorisant la coopération et le bien-être de tous.
- Élaborer des stratégies et des plans d'action pour promouvoir la qualité de vie au travail (QVT).

OUTILS CLÉS

OUTIL 53 P. 168

La vision collective

Imaginer ensemble le meilleur avenir possible de l'entreprise.

OUTIL 54 P. 170

Les valeurs communes

Incarner des principes moraux et sociaux communs.

OUTIL 55 P. 172

Le plaisir professionnel

Multiplier les émotions positives au travail.

OUTIL 56 P. 174

Les rituels positifs

Instaurer des habitudes constructives individuelles et collectives.

OUTIL 57 P. 176

L'espace bien-être

Aménager des espaces de repos ressourçants.

OUTIL 58 P. 178

Le responsable bonheur

Missionner un responsable du bien-être au travail.

PLAN D'ACTION

Développer une cohésion d'équipe

L'esprit d'équipe répond à des besoins de sécurité, d'appartenance et de contribution. S'appuyer sur l'intelligence collective et la collaboration opérationnelle consiste à optimiser une performance collective. Pour cela, l'environnement et l'ambiance doivent être favorables et une dynamique positive doit être insufflée par une culture d'entreprise incarnée par les dirigeants et managers ainsi que des stratégies visant à favoriser le bien-être au travail. Ce plan d'action vous accompagne dans les démarches prioritaires à mener pour :

1. **Créer une culture d'entreprise inspirante.**
2. **Insuffler une dynamique positive au travail.**

OUTIL 53 La vision collective

Présentation

La vision collective vise à réinterroger la finalité de l'entreprise en tenant compte des visions individuelles, afin de connecter solidement la raison d'être de l'entreprise et les motivations de ses collaborateurs. Une vision d'entreprise émerge des dirigeants, mais les collaborateurs, partenaires et clients peuvent participer à son élaboration. Ensemble, ils imaginent des futurs possibles et élaborent des stratégies et plans d'action allant dans ce sens, tout en se préparant du mieux possible aux imprévus et aux inévitables conflits.

Intérêt de la vision collective

- Mobiliser toute l'entreprise autour d'un projet commun qui a du sens.
- Définir la place et le rôle de l'entreprise dans la société.
- Donner un cap et des repères pour prendre des décisions.
- Constituer une communauté visionnaire et solidaire.
- Favoriser l'engagement de chacun à court, moyen et long terme.

Pour l'utiliser

Une vision collective repose sur un processus de co-création en plusieurs étapes :

- Apprécier le présent : points forts, ressources internes et externes, points à améliorer, fragilités et difficultés actuelles à tous les niveaux.
- Retracer l'historique : origines, temps forts, épreuves, difficultés surmontées, opportunités saisies, réussites, scénarios répétitifs d'échecs et de succès.
- Scruter les tendances : avenir de la société, du marché, des besoins du client, des nouvelles technologies.

- **Rêver l'avenir** : impacts positifs sur le monde, sur les clients, vocation, raison d'être, mission, valeurs, objectifs, ambitions, défis, résultats obtenus, type de management, cohésion d'équipe, bien-être de chacun et plaisirs partagés.
- **Bâtir la stratégie** : planification, étapes, plans d'actions, répartition des missions et tâches.
- **Anticiper les obstacles** : analyse lucide des risques, limites, contraintes, résistances, oppositions et autres difficultés potentielles, flexibilité, agilité, boucles de rétroaction.
- **Conduire le changement** : modifications concrètes d'attitudes, de comportements, de méthodes, d'organisation, de relations avec les clients.

LA VISION COLLECTIVE



Exemple d'application

CEO d'une start-up, Fabrice a une idée claire de ce que sa nouvelle application est sensée apporter à ses futurs utilisateurs. Mais il peine à mobiliser son équipe de développeurs autour de sa vision. Un conseiller de sa

pépinière d'entreprise le félicite d'avoir une vision, mais l'invite à la repenser à partir d'une vision collective, impliquant à la fois ses développeurs, ses investisseurs et un échantillon de ses futurs clients. Fabrice organise alors une journée de co-vision avec tous les acteurs clés de son projet. Ensemble, ils font l'état des lieux, à l'instant **présent**, des forces et fragilités du projet et de l'entreprise. Ils en retracent l'**historique** en évoquant les étapes déjà franchies et les difficultés rencontrées. Puis ils imaginent sa **tendance**, l'opportunité d'intégrer cette application dans l'**avenir**, les nouveaux besoins auxquels elle devra répondre dans 3, 5 ou 10 ans et les solutions idéales pour y répondre. À partir de cette vision, ils élaborent une **stratégie** en tenant compte également des talents et de aspirations de chaque collaborateur, **anticipant tous les nouveaux obstacles** et challenges possibles à relever. La journée s'achève sur une réflexion relative au besoin d'**accompagnement au changement** à tous les niveaux, afin que cette vision puisse se concrétiser de façon harmonieuse.

POINTS DE VIGILANCE

- **Impliquer des partenaires, des clients et des actionnaires**. Quelques représentants de chaque catégorie devraient toujours contribuer à l'élaboration d'une vision collective.
- **Anticiper les obstacles potentiels pour mieux les surmonter**.

OUTIL 54 Les valeurs communes

Présentation

La vision d'une entreprise repose entre autres sur ses valeurs, c'est-à-dire sur les principes moraux et sociaux sur lesquels elle est ancrée qui lui permettent de progresser et de prendre ses décisions stratégiques. Les valeurs communes d'une entreprise reflètent donc sa vision collective et sont une composante de la culture d'entreprise. Ces valeurs ont vocation à être incarnées par tous les collaborateurs au sein de l'entreprise qui les communique également vers l'extérieur. L'essentiel consiste donc à veiller à ce que les valeurs véhiculées concordent avec le vécu des collaborateurs.

Intérêt des valeurs communes

- Contribuer au sentiment d'appartenance et à la cohésion d'équipe.
- Encourager la cohérence au sein d'une entreprise.
- Attirer des talents sensibles à la culture interne d'une entreprise.
- Faciliter l'intégration de nouveaux talents qui partagent les mêmes valeurs.
- Limiter les conflits de valeurs au sein d'une entreprise.

Pour l'utiliser

- **En interne :**

– Impliquer les collaborateurs dans la définition des valeurs de l'entreprise.

– Limiter les valeurs aux plus essentielles, qui peuvent elles-mêmes en inclure d'autres.

– Rendre les valeurs mémorables, par un mot ou une phrase courte facile à retenir.

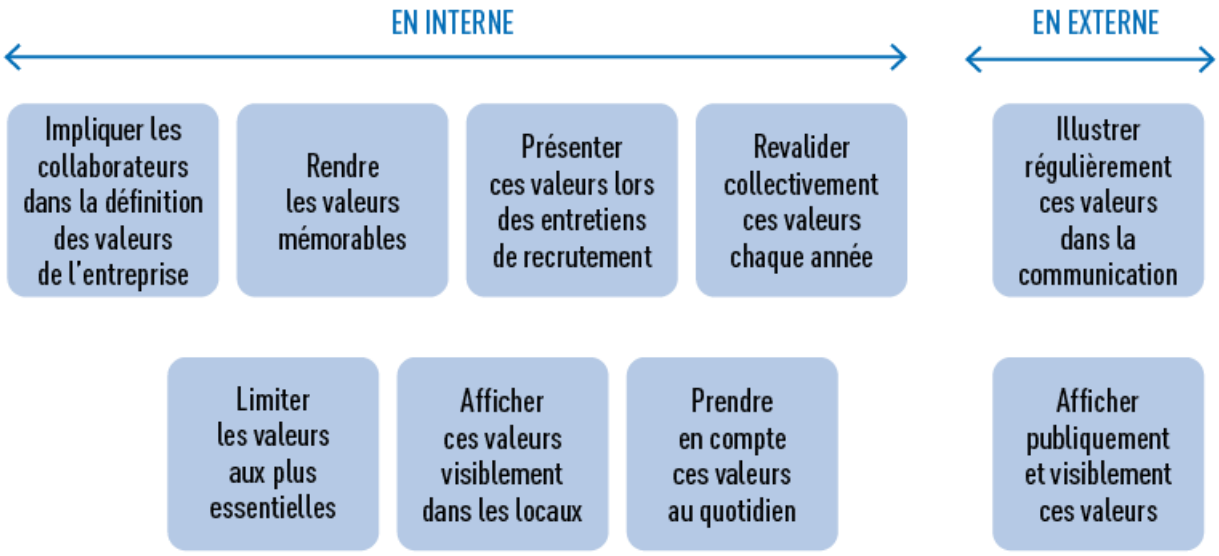
– **Afficher** ces valeurs dans les locaux pour que les collaborateurs s'en imprègnent en permanence, les prennent en compte et les incarnent.
– **Présenter** ces valeurs au cours des entretiens de recrutement de nouveaux talents pour vérifier leur adhésion à ces valeurs.
– **Prendre en compte** ces valeurs au quotidien dans les décisions stratégiques, les relations et les comportements au travail.
– **Revalider** collectivement ces valeurs chaque année pour en consigner les éventuelles évolutions, en vérifier l'application et remobiliser les équipes au besoin.

• **En externe :**

– **Afficher publiquement** et visiblement ces valeurs sur tous les supports de communication possibles (site, affiches, plaquettes, vidéos…).
– **Illustrer régulièrement** ces valeurs dans la communication sur les réseaux sociaux ou dans les médias par des exemples d'applications concrètes.

lienmini.fr/proen227

LES VALEURS COMMUNES



Exemple d'application

Chef cabine sur des vols long-courrier, Carine participe à une journée dédiée à la redéfinition des valeurs de la compagnie. Chaque année, des chefs de services, quelques membres du personnel navigant commercial (PNC) et du personnel au sol sont invités à vérifier l'application de ces valeurs dans leurs pratiques personnelles et dans leurs services. À cette occasion, Carine se remémore des valeurs qu'elle avait tendance à oublier et met en place un plan d'action pour veiller à ce que son équipe puisse également s'en souvenir et les appliquer auprès de leurs collègues et des passagers. Elle réalise un support résumant les 3 valeurs clés de la compagnie, puis l'affiche dans les espaces de repos. À chaque débriefing précédant un vol :

– Elle relit ces valeurs à ses collaborateurs : l'humain avant tout, qualité de vie au travail et solidarité.
– Elle les invite à illustrer chacune de ces valeurs par un exemple issu de leur expérience récente, pour s'inspirer les uns les autres.
– Elle les engage à réfléchir à une solution s'appuyant sur ces valeurs en cas de conflit avec un passager ou au sein même de l'équipe

L'équipe est plus soudée que jamais et les conflits de plus en plus rares.

POINTS DE VIGILANCE

- **Intégrer des valeurs bien spécifiques de l'identité de l'entreprise** en plus des valeurs les plus communes comme la bienveillance, l'esprit d'équipe et la collaboration.
- **Limiter les valeurs en quantité** afin que tout le monde puisse les retenir et les incarner à tout moment.

OUTIL 55 Le plaisir professionnel

Présentation

Les conflits émergent rarement dans un environnement professionnel apaisé. 12 facteurs génèrent du plaisir professionnel : une activité agréable (source de satisfaction), des relations joyeuses (source de joie), de bonnes valeurs d'entreprise (source de confiance), de bonnes conditions de travail (source de bien-être), des délais de travail confortables (source d'efficacité), des activités variées (source d'enthousiasme), des résultats satisfaisants (source de motivation), des feedbacks positifs (source de reconnaissance), l'autonomie (source de liberté), le sentiment d'utilité (source de sens), un planning bien réparti entre vie professionnelle et vie personnelle (source d'équilibre) et la possibilité de prendre des initiatives, d'innover (source de créativité).

Quand bien même ces facteurs sont communs à tous, chaque individu a des besoins différents. Le plaisir professionnel doit donc se construire en partenariat avec chaque collaborateur pour trouver le plus juste équilibre entre ce qu'il sait faire (**niveau de compétences**) et ce qu'il aime faire (**niveau d'appétence**).

Il s'agit donc d'identifier :

- Sa **zone de plaisir** : je sais faire et j'aime faire.
- Sa **zone de désir** : je ne sais pas faire mais j'aime faire.
- Sa **zone de résistance** : je ne sais pas faire et je n'aime pas faire.
- Sa **zone de concession** : je sais faire mais je n'aime pas faire.

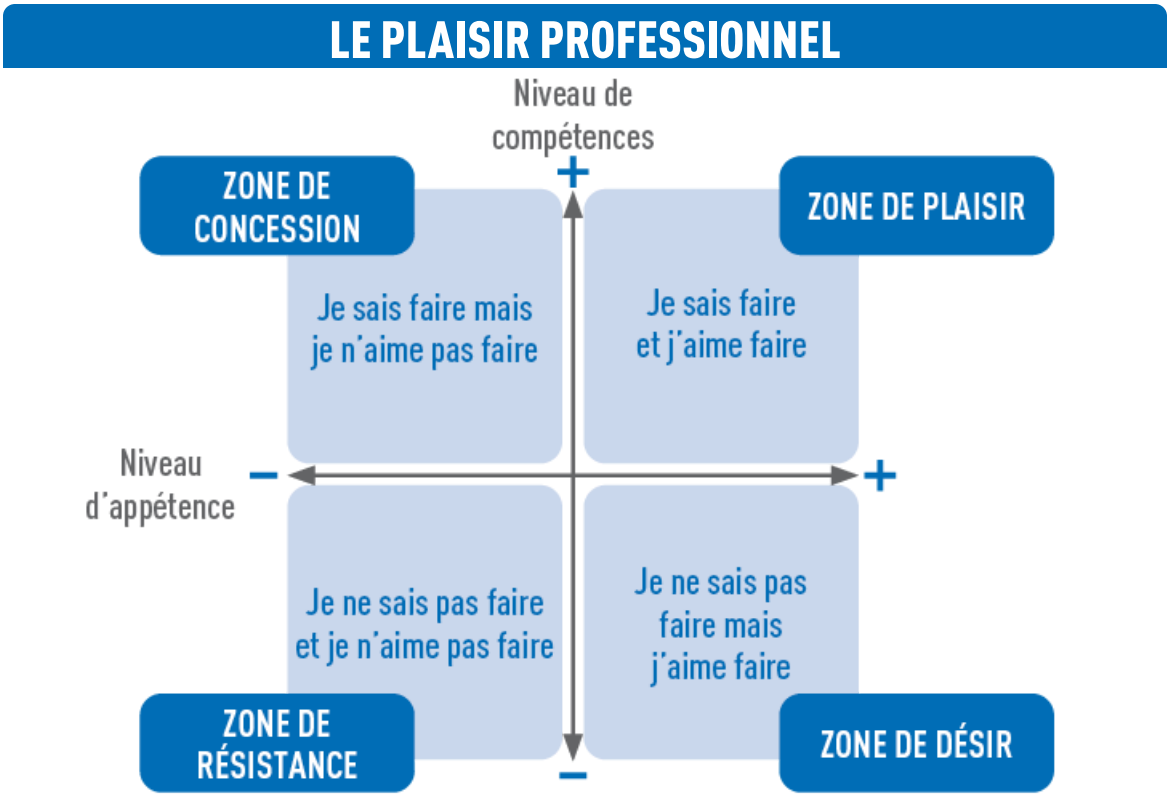
Intérêt du plaisir professionnel

- Favoriser les émotions positives.
- Créer un climat de travail agréable.
- Stimuler l'envie de se dépasser.

- Donner le meilleur de soi.
- Renforcer le sentiment d'appartenance et la fierté vis-à-vis de son entreprise.
- Valoriser la marque employeur, sa réputation et son attractivité.

Pour l'utiliser

- Évaluer le niveau de plaisir ressenti pour chacun des 12 facteurs de plaisir professionnel.
- Classer chacune des activités dans le cadran du plaisir professionnel.
- Trouver des actions pour renforcer la zone de plaisir de chacun.



Exemple d'application

Directeur d'une librairie, George gère actuellement une situation conflictuelle au sein de son équipe de vendeurs. Deux d'entre eux, qui formaient un couple, viennent de se

séparer. Les autres se plaignent de l'ambiance depuis cette rupture. George fait appel à un consultant qui lui fait remarquer que son équipe porte toute son attention sur ce conflit à défaut d'avoir autre chose à vivre de plus intéressant. Il l'invite à porter lui-même son attention sur le développement du plaisir professionnel de ses collaborateurs plutôt qu'à cette histoire. Fort de ces conseils, George envoie un questionnaire à son équipe pour leur faire évaluer leur **niveau de compétences** et leur **niveau d'appétence** sur les 12 facteurs du plaisir professionnel. Il les reçoit ensuite individuellement pour échanger sur les activités de leur **zone de plaisir** à renforcer, celles de leur **zone de désir** pour lesquelles une formation pourrait être envisagée et celles de la **zone de concession** et de la **zone de résistance** à réadapter ou à déléguer. De fait, l'attention de l'équipe se focalise sur ces entretiens et sur les activités qui apportent le plus de plaisir à chacun d'eux.
L'ambiance générale est nettement meilleure.



POINTS DE VIGILANCE

- **Bien tenir compte de l'ensemble des facteurs du plaisir professionnel**.
- **Prendre en compte et anticiper la lassitude** pouvant être induite par la zone de concession, le dégoût pouvant émerger de la zone de résistance et la frustration de la zone de désir.

OUTIL 56 Les rituels positifs

Présentation

Retrouver un climat harmonieux au travail peut nécessiter un profond changement de l'organisation susceptible de se heurter à de multiples résistances. Une méthode douce et efficace pour un changement progressif réside dans la mise en place de rituels positifs, c'est-à-dire des habitudes qui motivent, apaisent, stimulent, enthousiasment ou génèrent toute forme d'émotion agréable impactant positivement le long terme.

Sachant que la répétition crée de nouveaux chemins neuronaux qui se renforcent avec le temps, réduisent peu à peu la sensation d'effort et automatisent les actions, la mise en place d'habitudes apporte un sentiment de confort et installe un cadre familier rassurant. Miser sur cette force de l'habitude permet donc d'instaurer une véritable autodiscipline facilitant le passage progressif à l'action, vers des changements consentis et positifs.

Intérêt des rituels positifs

- Remplacer progressivement des habitudes néfastes ou inefficaces par de plus productives.
- Développer un sentiment de sécurité et de confort dans une habitude familière.
- Renforcer les liens entre les collaborateurs autour d'habitudes positives communes.

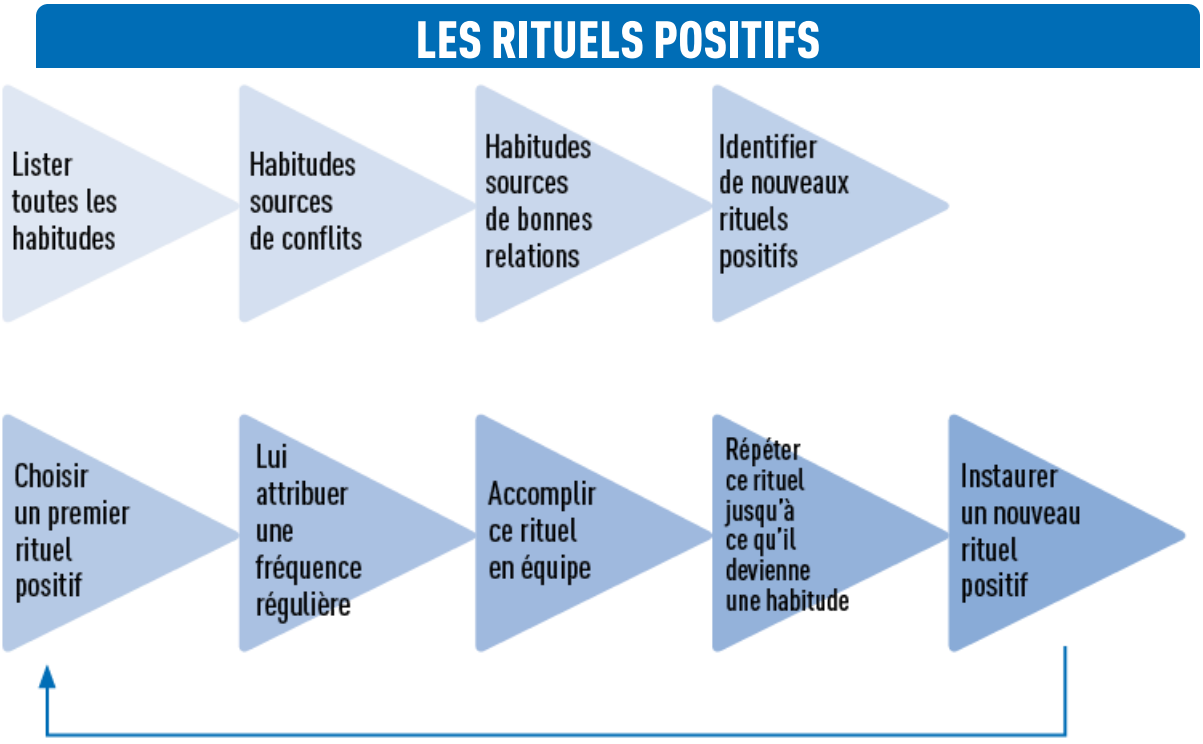
Pour l'utiliser

Un processus précis favorise l'adoption progressive de rituels positifs au sein d'une équipe professionnelle :

- Lister toutes les habitudes d'une équipe et de ses collaborateurs.
- Faire le tri entre les habitudes sources de conflits et les

habitudes sources de **bonnes relations**.

- **Identifier** de nouveaux rituels positifs à mettre en place pour installer un climat de travail agréable.
- **Choisir** un premier rituel positif et lui attribuer une **fréquence régulière** dans le planning de l'équipe.
- **Accomplir** ce rituel en équipe, malgré l'effort qu'il implique au début pour certains.
- **Répéter** ce rituel jusqu'à ce qu'il devienne une habitude positive pour tous.
- **Instaurer** un autre rituel positif (un à la fois).



Exemple d'application

Recrutée comme DRH dans une usine, Maryse constate que le fonctionnement de l'entreprise provoque conflit sur conflit au sein des équipes. Elle décide donc d'entamer une démarche de changement organisationnel. Suivant les stratégies d'un expert en psychologie positive au travail, Maryse opte pour la mise en place de rituels positifs favorisant la bonne entente et

organise un grand brainstorming collaboratif (▸ **OUTIL 27**) destiné à **lister toutes les habitudes** qui génèrent des conflits et celles qui facilitent la collaboration. Elle invite ensuite ses collaborateurs à proposer des rituels susceptibles de créer une meilleure ambiance. Ensemble, ils en choisissent un à l'aide de la matrice de décision (▸ **OUTIL 28**) et l'intègrent à leur agenda : chaque lundi, organiser une réunion pour valoriser les points forts de la semaine précédente, identifier les points à améliorer et répartir clairement les missions pour la semaine à venir. À la réunion mensuelle suivante, ce **premier rituel positif** est bien intégré et satisfait la majorité des collaborateurs. Un **nouveau rituel** à instaurer est alors choisi : la tournée matinale des managers dans les services pour saluer leurs collaborateurs et prendre des nouvelles.



POINTS DE VIGILANCE

- **Instaurer les rituels un par un** et veiller à leur laisser le temps de devenir une habitude avant d'en instaurer un nouveau.
- **Proposer des rituels à tous les membres d'une même équipe en même temps**, pour éviter un déséquilibre qui pourrait devenir source de conflit.

OUTIL 57 L'espace bien-être

Présentation

De plus en plus d'entreprises créent des espaces permettant aux salariés d'évacuer la pression et de se ressourcer à tout moment de la journée, pour revenir à leur poste plus en forme et plus motivés que jamais, améliorant ainsi leur performance tout en renforçant les liens entre collègues. Pour 9 salariés sur 10, l'aménagement des bureaux, d'un espace de repos ou de loisir est un facteur de bien-être, de motivation et d'efficacité. L'importance de ces espaces est toutefois souvent négligée. Or, l'espace de travail est un élément de différenciation stratégique.

Un espace bien-être peut revêtir plusieurs formes :

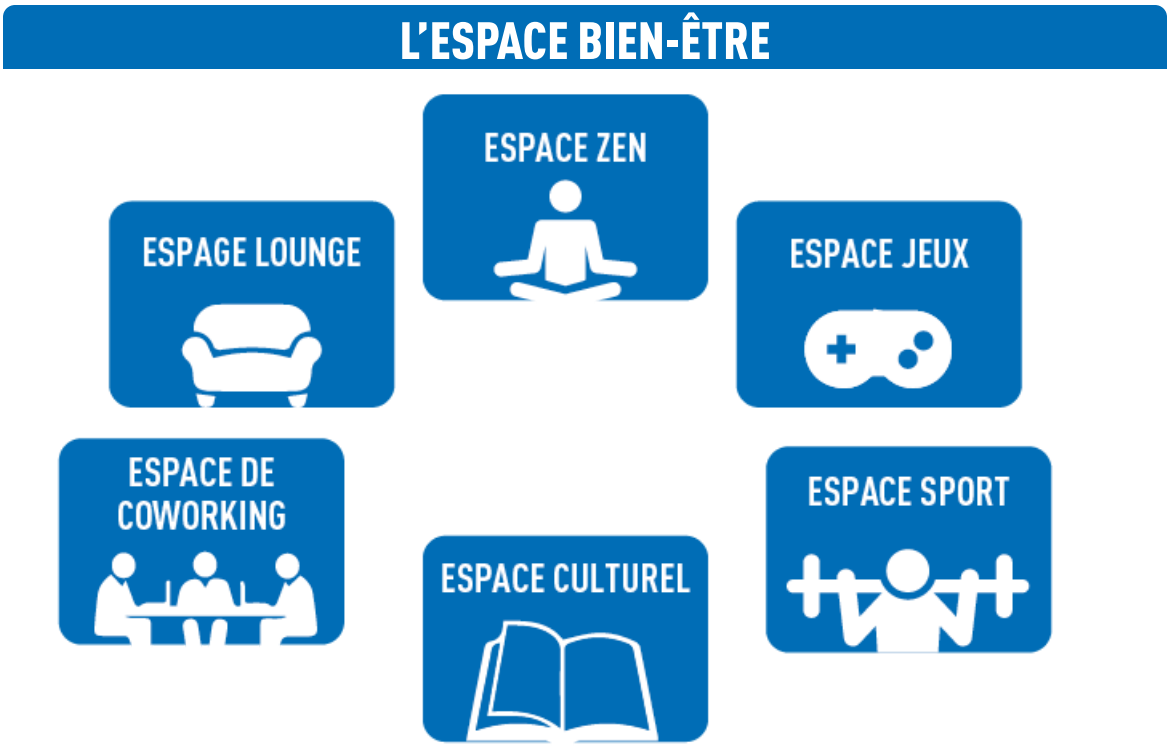
- **Espace lounge** : fauteuils, poufs ou canapés confortables, tables basses, musique d'ambiance...
- **Espace zen** : tisanerie, fruits, huiles essentielles, fauteuil massant...
- **Espace jeux** : jeux vidéo, flipper, jeux de société, babyfoot, jeu de fléchettes...
- **Espace sport** : table de ping-pong, punching-ball, mini-golf, tapis de yoga...
- **Espace culturel** : instruments de musique, karaoké, bibliothèque, musique...
- **Espace de coworking** : tables rondes, chaises, tableau blanc...

Intérêt de l'espace bien-être

- Offrir un environnement de travail confortable aux collaborateurs.
- Renforcer l'attractivité de l'entreprise.
- Développer la cohésion et l'esprit d'équipe.
- Stimuler la créativité et l'efficacité professionnelle.

Pour l'utiliser

- Recueillir les besoins, envies et suggestions des collaborateurs.
- Observer les habitudes existantes de détente et de loisirs collectifs lors des pauses.
- Végétaliser l'espace avec des plantes vertes.
- Élaborer un planning ou des espaces séparés dédiés à des temps de repos (pour faire la sieste, lire, se relaxer) ou des temps d'échanges (rire, discuter, cocréer).
- Prévoir un espace convivial pour la pause déjeuner.
- Inciter les collaborateurs à personnaliser l'espace en fonction de leurs goûts et de leurs besoins.
- Y organiser des animations régulières, avec éventuellement des intervenants extérieurs.



Exemple d'application

Sylvain est officier de gendarmerie. Conscient que son métier est source de stress, il prévoit de réaménager la salle de

pause simplement équipée pour l'heure d'une table, de chaises et d'une machine à café, dans laquelle son équipe ne se détend pas suffisamment. Après l'avoir équipée d'un tableau blanc, il y organise une réunion exceptionnelle au cours de laquelle il invite chacun à noter ses idées d'aménagement pour faire de cet espace un lieu ressourçant, reposant ou stimulant, selon les besoins des uns et des autres. Les idées fusent et Sylvain s'engage à faire de son mieux pour répondre à toutes les suggestions. Trois facteurs de bien-être ressortent de cette réunion : pouvoir se détendre, avoir l'occasion de jouer ensemble, se permettre de se défouler si besoin.

Sylvain prévoit donc de diviser la pièce en trois espaces séparés par des paravents :

– Un **espace zen**, avec des fauteuils massants et des casques pour écouter de la musique relaxante.
– Un **espace jeux**, avec une console de jeux et des sudokus à disposition.
– Un **espace sport** équipé d'un banc de musculation, d'un tapis pour faire des abdos ou du yoga et un écran diffusant des cours de remise en forme de 10 minutes.



POINTS DE VIGILANCE

- **Prendre en compte les besoins et envies des collaborateurs** pour aménager un espace bien-être.
- **Veiller à séparer les espaces bruyants des espaces de travail**.

OUTIL 58 Le responsable bonheur

Présentation

Le responsable bonheur d'une entreprise a comme principale ambition le bien-être des employés. Pour cela, il doit analyser les attentes vis-à-vis de la formation et des projets d'évolution professionnelle et impulser le changement positif avec un plan d'action concret. Il trouve les moyens de favoriser l'engagement, la coopération, l'agilité et la créativité et développe un socle de compétences solide lui permettant de s'orienter vers des fonctions liées à la qualité de vie au travail (QVT) et au métier de chief happiness officer (CHO). Il incarne personnellement les fondamentaux du bonheur au travail et a pour mission de les transmettre.

Intérêt du responsable bonheur

- Contribuer au bonheur des collaborateurs à tous les niveaux.
- Améliorer les performances individuelles et collectives.
- Favoriser des relations positives au sein de l'entreprise.
- Développer une culture d'entreprise forte et positive.
- Attirer de jeunes talents prometteurs.

Pour l'utiliser

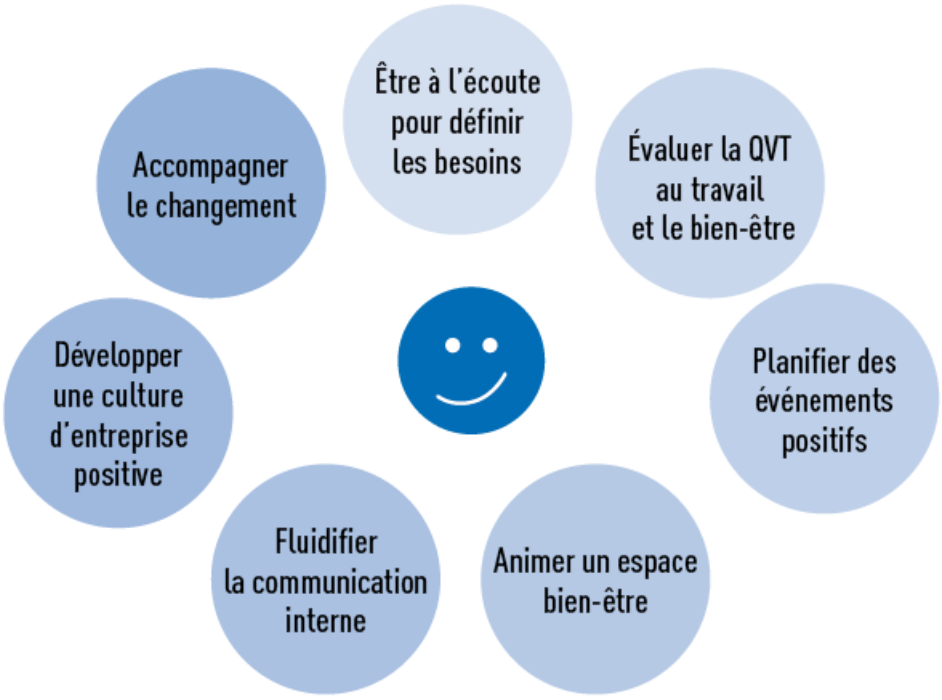
- Être à l'écoute pour définir les besoins des collaborateurs et déceler le moindre problème afin de le résoudre au plus vite.
- Évaluer la QVT et le bien-être des collaborateurs et réaliser des reporting réguliers.
- Concevoir, organiser, animer et planifier des événements positifs dédiés à la cohésion d'équipe et au bien-être des employés.
- Animer un espace bien-être par le biais d'événements

récurrents ou éphémères et créer une atmosphère de travail « feel good » pour séduire et attirer de nouveau talents.

- **Fluidifier la communication interne** pour maintenir une bonne cohésion d'équipe et favoriser la collaboration et l'entraide.
- **Développer une culture d'entreprise positive** et cultiver des valeurs d'entreprises positives auxquelles les employés peuvent s'identifier facilement.
- **Accompagner le changement** (changement de stratégie, de localisation, vague de recrutement ou de licenciement) et proposer des solutions en cas de conflit.

lienmini.fr/proen228

LE RESPONSABLE BONHEUR



Exemple d'application

Manager dans une entreprise de vente en ligne, Inès constate que rien n'est mis en place pour créer un environnement de travail agréable et se propose pour devenir chief happiness officer (CHO). Après avoir suivi une formation consacrée à sa nouvelle mission, Inès organise une série d'entretiens individuels durant lesquels elle **évalue la qualité de vie au travail** et le niveau de bien-être de chacun ; puis elle **définit les besoins** exprimés pour travailler plus efficacement. En fonction des éléments recueillis, Inès établit un reporting à présenter à son directeur pour lui soumettre des propositions en faveur de la qualité de vie au travail : budgéter un atelier bien-être animé par un intervenant extérieur une fois par mois, renouveler les ordinateurs du service administratif, installer des panneaux d'insonorisation dans l'open space du service après-vente et organiser un séminaire annuel pour réunir l'équipe autour d'une vision collective et de valeurs communes. Après quelques négociations, Inès obtient le budget dédié à sa mission, qu'elle doit gérer en accord avec les différents services.
En quelques mois, l'entreprise devient si attractive que les postulants affluent.

POINTS DE VIGILANCE

- **Toujours tenir compte des besoins des collaborateurs** pour élaborer un planning bien-être.
- **Susciter l'intérêt et la curiosité des collaborateurs** pour qu'ils assistent aux événements positifs proposés de façon volontaire.

PLAN D'ACTION
DÉVELOPPER UNE COHÉSION D'ÉQUIPE

BÉNÉFICES

Créer un climat de confiance au sein de l'entreprise.

Augmenter les performances individuelles et collectives.

Renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des équipes.

Favoriser la coopération, l'entraide et l'esprit d'équipe.

Améliorer la qualité de vie au travail (QVT) et le bien-être des collaborateurs.

❶ CRÉER UNE CULTURE D'ENTREPRISE INSPIRANTE

Pourquoi ?

Même si elle est difficile à définir, une culture d'entreprise doit se vivre de l'intérieur tout en rayonnant à l'extérieur :

- Pour unir une équipe autour d'une vision collective et de valeurs communes.
- Pour harmoniser, fluidifier le fonctionnement interne et maintenir une cohérence à tous les niveaux de l'entreprise.
- Pour mettre une multitude de talents au service de projets communs.
- Pour fidéliser les collaborateurs.
- Pour délivrer une expérience enrichissante à toute personne passant les portes de l'entreprise.
- Pour renforcer la bonne réputation, la bonne image de l'entreprise et séduire les consommateurs.
- Pour s'imposer sur le marché par des valeurs fortes et reconnues.
- Pour attirer des futurs collaborateurs de talent.

Avec quels interlocuteurs ?

La culture d'entreprise émerge généralement de ses dirigeants, mais elle doit être incarnée en permanence par tous ses collaborateurs. Plusieurs acteurs peuvent y aider :

- Un responsable bonheur, ou chief happiness officer, dont c'est l'une des principales missions.
- Des consultants extérieurs spécialisés dans la qualité de vie au travail ou le bien-être au travail.
- Des experts du bien-être pour animer des formations, des ateliers, des séminaires ou des team building.

Avec quels outils ?

Des outils pour créer et maintenir une culture d'entreprise inspirante :

- La vision collective ▸ **OUTIL 53**.
- Les valeurs communes ▸ **OUTIL 54**.
- Le responsable bonheur (CHO) ▸ **OUTIL 58**.
- Le management de talents ▸ **OUTIL 51**.

Avec quels moyens ?

La création d'une culture d'entreprise inspirante repose sur des piliers fondamentaux :

- Faire émerger une vision collective de l'avenir de l'entreprise à long terme en cohérence avec la vision de ses dirigeants et celle de ses collaborateurs.
- Impliquer aussi tous les collaborateurs dans la définition des valeurs communes de l'entreprise, qui doivent être comprises et validées par tous pour être incarnées à tous les niveaux de l'entreprise au quotidien.
- Nommer un responsable bonheur ou créer un poste de chief happiness officer pour faire en sorte que cette vision et ces valeurs soient justement incarnées par l'ensemble des collaborateurs à court, moyen et long terme.
- Former les managers au management de talents pour attirer, développer et fidéliser des talents en accord avec cette culture d'entreprise.

- Formaliser la culture d'entreprise sous forme d'une charte remise à l'ensemble des collaborateurs ou par des stickers ou des pancartes affichées visiblement dans les locaux de l'entreprise.
- Communiquer publiquement dessus pour la faire connaître et reconnaître, affirmer ainsi l'identité propre de l'entreprise par les personnes extérieures et attirer des clients et des talents en totale adéquation avec sa vision et ses valeurs.

POINTS DE VIGILANCE

- **Veillez à présenter votre culture d'entreprise** lors des entretiens de recrutement afin de vérifier si les nouveaux talents y adhèrent et seront donc capables de l'incarner.
- **Prévoyez une stratégie pour vérifier que la culture d'entreprise est bien incarnée** à tous les niveaux et pour l'entretenir à court, moyen et long terme.

CONSEIL DE PRO

L'inspiration vient des meilleurs

Vous voulez sincèrement clarifier votre culture d'entreprise et la rendre la plus inspirante possible pour toutes vos équipes, mais vous ne savez pas par où commencer ? En vous inspirant des meilleurs ! Les champions en la matière sont les entreprises comme Apple, Zappos ou Google, la simple évocation de leurs noms renvoie une image d'entreprise « cool », moderne et performante. Ce ne sont pas forcément les plus accessibles *a priori*, mais de très bons livres décrivent leur culture d'entreprise dans le moindre détail. Alors plutôt que de trouver la solution miracle pour créer la meilleure culture organisationnelle possible, commencez donc par étudier les bonnes pratiques présentes dans ces entreprises remarquables, mais aussi dans des entreprises plus similaires à la vôtre et dont la culture fait leur renommée. Demandez à rencontrer leurs dirigeants, questionnez-les sur leurs visions, leurs valeurs et leurs stratégies d'entreprise pour les intégrer pleinement dans le quotidien de tous leurs collaborateurs. Intéressez-vous à leurs réussites, leurs ressources et leurs talents, mais aussi à leurs difficultés rencontrées et aux moyens qu'ils ont mis en place pour les surmonter. Si vous le pouvez, échangez aussi avec quelques managers et collaborateurs, pour comprendre comment ils incarnent cette culture d'entreprise au quotidien, chacun à leur niveau, et quelles actions concrètes ils mettent en place dans ce sens. Incitez d'ailleurs vos dirigeants à aller à la rencontre eux-aussi de ces managers motivants, afin qu'ils puissent s'en inspirer dans leur rôle essentiel de management positif garant du respect des valeurs de votre entreprise.

2 INSUFFLER UNE DYNAMIQUE POSITIVE AU TRAVAIL

Pourquoi ?

Même avec une bonne culture d'entreprise, créer une dynamique positive est essentiel :

- Pour que chacun prenne du plaisir chaque jour à venir travailler.
- Pour créer un environnement de travail agréable et attractif.
- Pour renforcer la motivation et l'engagement des équipes.
- Pour stimuler la créativité et l'enthousiasme des collaborateurs.
- Pour favoriser l'épanouissement individuel de chacun au travail.

Avec quels interlocuteurs ?

L'énergie positive au sein d'une entreprise peut émerger de plusieurs acteurs :

- Une direction inspirante, avec une vision positive et un leadership positif.
- Des managers qui adoptent un management positif.
- Un responsable bonheur qui contribue à l'épanouissement de chacun.
- Chaque collaborateur, avec sa joie de vivre et son rayonnement positif naturel.
- Un intervenant extérieur qui impulse un élan positif lors d'un audit, d'une conférence, d'un atelier, d'une formation ou d'un coaching.

Avec quels outils ?

Des outils pour cultiver le positif en entreprise :

- Un espace bien-être ▸ **OUTIL 57**.
- Le plaisir professionnel ▸ **OUTIL 55**.
- Les rituels positifs ▸ **OUTIL 56**.

Avec quels moyens ?

Il s'agit de créer un environnement de travail propice au bien-être au travail :

- Repenser et réaménager les espaces de travail en fonction des besoins de chacun.
- Créer un espace dédié au bien-être individuel et collectif favorisant la détente, le lâcher-prise, mais aussi le lien entre les collaborateurs autour d'activités zen ou ludiques.

Il importe également d'entretenir régulièrement cette dynamique positive grâce à :

- Des rituels positifs annuels, comme un séminaire d'entreprise animé par un coach positif et un team building une ou deux fois dans l'année en dehors de l'entreprise.
- Des rituels positifs en réunions, comme la célébration des réussites du mois, la reconnaissance des talents de la semaine et les succès du jour.
- Des entretiens individuels positifs dont l'objectif est de valoriser les points forts et de trouver les moyens d'améliorer à la fois la performance et l'épanouissement de chacun.
- Des animations bien-être proposées régulièrement en fonction des besoins identifiés des collaborateurs.

POINTS DE VIGILANCE

- **Restez vigilants, réalistes et à l'écoute des émotions, des besoins et des conflits émergeant au sein des équipes** : la positive attitude ne consiste pas à se mettre des œillères.
- **Maintenez un focus positif en cas de conflit** : veillez à rétablir une relation positive entre les collaborateurs impliqués et cherchez à transformer le conflit en opportunité.

CAS D'ENTREPRISE

Plan d'action qualité de vie au travail (QVT)

En tant que responsable HSE (hygiène, sécurité et environnement) des employés de toutes les banques de la région Occitanie d'un des plus grands groupes bancaires de France, Caroline élabore les programmes de prévention des risques au travail et met en place des démarches et solutions afin de maîtriser ces risques.

Dans le cadre de sa mission de prévention des risques psychosociaux (RPS), Caroline vient de suivre une formation sur les facteurs de la qualité de vie au travail (QVT). Elle met alors en place un plan d'action QVT reposant sur 4 grandes phases :

- Une phase d'évaluation de la QVT actuelle et du niveau de bien-être individuel des employés.
- Une phase d'élaboration collective d'une stratégie de prévention des RPS et des conflits, mais aussi, avec plus d'ambition, d'augmentation de la QVT et du bonheur des employés.
- Une phase de mise en œuvre passant par la réappropriation de chacun de la culture d'entreprise du groupe, le réaménagement des espaces, l'organisation d'événements positifs, de formations en développement personnel, la valorisation et l'accès plus simple aux avantages proposés par le groupe, comme des abonnements préférentiels dans des salles de sport, des places privilégiées dans des crèches à proximité ou des tarifs réduits pour des activités culturelles.
- Une phase de suivi et de réadaptation permanente reposant sur l'écoute et l'analyse régulière des émotions et des besoins des employés pour se sentir à la fois plus épanouis et plus performants dans leur travail.

Ayant impliqué aussi bien les dirigeants, les managers que les collaborateurs dans la conception et la mise en œuvre de ce plan d'action, Caroline se réjouit de constater la mobilisation de chacun pour que tout se passe bien et les résultats sont vite visibles sur l'évaluation de la QVT, mais aussi sur la performance des équipes.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Le niveau de bien-être des collaborateurs a augmenté.

Les projets en équipe se multiplient et les collaborateurs s'en réjouissent.

Les employés s'entraident plus naturellement dans leurs missions respectives.

L'entreprise devient une référence en termes de QVT et les candidatures affluent.

Les équipes sont plus motivées et performantes que jamais.

Le chiffre d'affaires et la satisfaction client ont nettement augmenté.

Glossaire

Agilité professionnelle : approche managériale ou individuelle consistant à instaurer des relations de confiance au sein des équipes, tout en veillant à conserver une remise en question permanente des développements, des processus et de la façon de les améliorer.

Altruisme : désigne une attitude qui consiste à vouloir faire le bien pour autrui de manière totalement désintéressée, en adoptant une attitude généreuse, en tenant compte des intérêts d'autres personnes, et en l'absence d'arrière-pensées.

Analyse Transactionnelle (AT) : théorie de la personnalité et de la communication qui analyse nos interactions avec les autres. Cet outil concret, créé par Éric Berne prend en compte la totalité de la personne dans ses échanges relationnels.

Ancrage positif : processus mental de programmation neurolinguistique (PNL), consistant à associer une réponse interne positive (émotion positive, état d'esprit positif) à un déclencheur externe ou interne, de façon à ce que la réponse puisse être rapidement retrouvée.

Assertivité : mode de communication qui consiste à exprimer clairement et avec confiance son point de vue, ses attentes, ses droits et ses convictions, sans recourir à des techniques et/ou des propos agressifs qui ne respecteraient pas son interlocuteur ou ses valeurs.

Bienveillance : disposition affective qui amène une personne à veiller avec compréhension, égard et humanité au bien-être d'une autre. La bienveillance est fondée sur la capacité à ressentir, de manière empathique, ce dont l'autre aurait besoin pour une évolution favorable.

Chief Happiness Officer (CHO) : collaborateur dont la principale mission est de veiller au bien-être des employés au travail, afin d'améliorer leurs performances et d'attirer à travers la mise en place d'une culture d'entreprise forte et positive de jeunes talents prometteurs.

Communication NonViolente (CNV) : méthode de communication créée par Marshall Rosenberg visant à créer entre les êtres humains des relations fondées sur l'empathie, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres. C'est une approche utilisée en résolution de conflits.

Communication Vectorielle (CV) : outil de développement personnel, de communication et de management qui décrit 8 types de personnalité, dits « vecteurs », qui induisent nos actions, nos envies inconscientes que l'on cherche à satisfaire d'une façon appropriée ou parfois au détriment des autres.

Culture d'entreprise : ensemble d'informations, de visions, de valeurs et de comportements qui définissent et facilitent le fonctionnement, l'identité et l'esprit unique d'une entreprise, en étant partagé par tous ses collaborateurs.

Gratitude : sentiment de reconnaissance envers quelqu'un et/ou le fait de reconnaître un bienfait qui peut être matériel (cadeau) ou immatériel (soutien moral, présence), et son coût (l'effort qu'il a demandé). La gratitude permet de diriger son attention vers les choses heureuses de sa vie et à la détourner de ce qui manque.

Écoute active : le fait d'écouter l'autre attentivement et de façon non directive, à instaurer confiance, respect et empathie avec son interlocuteur afin que ce dernier s'exprime en toute liberté, sans crainte de jugement hâtif et sans pression.

Empathie : capacité de ressentir les émotions d'une autre personne tout en faisant une distinction entre soi et l'autre, et en régulant ses propres réponses émotionnelles. Contrairement à la sympathie, elle exclut toute confusion entre soi et l'autre et n'implique pas de partager les sentiments de l'autre.

Facilitation : processus au cours duquel un facilitateur accepté de tous, neutre et sans pouvoir sur la prise de décision, intervient avant, pendant et après une rencontre, pour aider un groupe à améliorer son efficacité et à atteindre ses objectifs.

Feedback : consiste à donner à son interlocuteur une information sur les effets produits par une action ou un comportement qu'il a lui-même réalisé. Il vise à « nourrir » (« feed » en anglais) l'autre de manière à ce qu'il puisse progresser, grandir, s'améliorer.

Focus positif : processus mental consistant à porter son attention en priorité sur les aspects positifs, sur les forces et talents de toute personne et sur les avantages directs et bénéfices secondaires de toute situation.

Jeux psychologiques : en Analyse transactionnelle, déroulement d'une série de transactions cachées, complémentaires entre plusieurs protagonistes, progressant vers un résultat bien défini, prévisible. Dans ce type de relations, les personnes prennent inconsciemment des positions de persécuteur, de sauveur ou de victime.

Leadership positif : influence naturelle d'un individu dont les compétences personnelles lui confèrent une capacité à être écouté et suivi spontanément par des individus ou groupes d'individus.

Management positif : méthode de management reposant sur l'intention et les outils permettant de créer un environnement de travail agréable et propice au bien-être et à la performance des salariés et des équipes.

Médiation : pratique visant à définir l'intervention d'un tiers neutre, indépendant et impartial, pour faciliter la circulation d'informations entre deux ou plusieurs individus et éclaircir ou rétablir des relations.

Observation Sentiments Besoins Demande (OSBD) : moyen mnémotechnique qui décrit la structure des quatre phases de l'approche de la Communication NonViolente (CNV) : Observation / Sentiment / Besoin / Demande.

Programmation NeuroLinguistique (PNL) : étude des processus mentaux et

ensemble de techniques, méthodes et protocoles visant à décrire et à reproduire les comportements les plus efficaces d'un individu ou d'un groupe.

Psychologie positive : science qui étudie le fonctionnement optimal des individus, des groupes, des organisations et des sociétés pour en identifier les facteurs de l'épanouissement individuel et collectif, tant au niveau personnel que professionnel.

Rituel positif : séquence d'activités exécutées dans un ordre précis, à des moments précis et à une fréquence régulière, dans l'objectif de contribuer à l'épanouissement individuel ou collectif.

Synchronisation : outil de programmation neurolinguistique consistant à se synchroniser sur l'attitude de son interlocuteur, au niveau verbal, non verbal et paraverbal, afin d'établir avec lui une relation de confiance reposant sur un effet de résonance empathique.

Teambuilding : méthode de renforcement de la cohésion d'une équipe reposant sur des activités ludiques, créatives, sportives, culturelles, artistiques ou insolites, des jeux de management ou des formations expérientielles.

Qualité de Vie au Travail (QVT) : désigne les actions qui favorisent le bien-être et l'accomplissement professionnel collectif et individuel et qui englobent l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité…

Bibliographie et sitographie

Ouvrages

Aubry Claude, *L'Art de devenir une équipe agile*, Dunod, 2019.

Aurèle Marc, *Pensées pour moi-même*, France Loisirs, 2005.

Bandler Richard, Grinder John, *Les Secrets de la communication : les techniques de la PNL*, J'ai lu, 2011.

Ben-Shahar Tal, *Le Bonheur d'être un leader*, De Boeck, 2018.

Berne Éric, *Des jeux et des hommes : psychologie des relations humaines*, Stock, 1984.

Cardon Alain, Lenhardt Vincent, Nicolas Pierre, *L'Analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*, Éditions d'Organisation, 2010.

Cooperrider David, *L'Appreciative Inquiry*, Interéditions, 2016.

Cornette de Saint Cyr Xavier, *Pratiquer la bienveillance par l'écoute active et l'empathie*, Jouvence, 2007.

Cottraux Jean, *Psychologie positive et bien-être au travail*, Elservier Masson, 2012.

D'Ansembourg Thomas, *Cessez d'être gentil soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*, Éditions de l'homme, 2012.

Dejoux Cécile, Thévenet Maurice, *La Gestion des talents,* Dunod, 2015.

Goleman Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2014

Keller Françoise, *Pratiquer la CNV au travail,* Interéditions, 2013.

Le Bihan Yves, *Le Leader positif, psychologie positive et neurosciences (efficacité du manager)*, Eyrolles, 2016.

Lecompte Jacques, *La Bonté humaine : altruisme, empathie, générosité*, Odile Jacob, 2014.

Martin-Krumm Charles, *Psychologie positive en environnement professionnel*, De Boeck, 2015.

Mermet Jean-Luc, *Deux bouts, la relation !*, Chronique Sociale, 2006.

Miyashiro Marie R., *Les Enjeux de l'empathie au service de l'entreprise*, Jouvence, 2013.

Neuville Cécile, Yaïch Stéphane, *Pro en gestion du stress*, Vuibert, 2019.

Ruiz Miguel, *Les 4 Accords toltèques*, Guy Trédaniel, 2010.

Ruiz José, Ruiz Miguel, *Cinquième Accord toltèque*, Guy Trédaniel, 2010.

Rosenberg Marshall, Seils Gabriele et alii, *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*, Jouvence, 2006.

Rosenberg Marshall, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Introduction à la Communication NonViolente,* La Découverte, 2016.

Salomé Jacques, *Manuel de survie dans le monde du travail*, Pocket, 2012.

Tournand Juliette, *La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la collaboration*, Interéditions, 2014.

Sites

Site de l'Institut français d'appreciative inquiry : http://ifai-appreciativeinquiry.com

Site officiel de Jacques Salomé – Heureux qui communique/Méthode ESPERE : http://www.j-salome.com/

Site sur la PNL : www.pnl-nlp.com

Site sur l'agilité au travail : https://agiliste.fr/

Site sur la Communication NonViolente : https://www.cnvformations.fr/accueil/quest-ce-que-la-cnv/

Blog sur la psychologie positive : www.psychologie-positive-pour-tous.com

Site sur la communication vectorielle : http://www.capmve.org/methodes-et-outils/communication_vectorielle

Site sur la méthode DISC : https://www.disc-marston.com/

Découvrir le DISC en entreprise de manière ludique et concrète : http://www.comencouleurs.com/

Site sur l'analyse transactionnelle : https://analysetransactionnelle.fr/

Index

A-B

Accords toltèques 118-119, 128, 146, 165
Affirmation de soi 38, 100, 114-117, 146
Agilité 150, 154-155, 164-165, 178, 184
Altruisme 128, 133, 140-141, 148-149, 165, 184
Ancrage 106-107, 119, 149, 184
Amplificateurs de conflits 16-17, 22-23, 80, 82, 92-93
Analyse transactionnelle 52, 53, 184
Arbitrage 14-15, 152-153
Assertivité 20-21, 58, 115, 120, 128-130, 149, 184
Authenticité 68, 76, 115, 128, 130
Bénéfices d'un conflit 19-21, 24-25, 52-53, 126,
Besoins 12, 30-31, 37, 44-47, 54-77, 131, 136-140, 152-155, 158-169, 176-179, 182-183, 185
Bien-être 150, 163-168, 172, 176-183, 184-185
Bienveillance 20-21, 44, 58, 132-133, 138-165, 184
Bonheur 57, 102, 144, 149, 164, 178-183
Brainstorming 69, 71, 86-87, 94-95, 112-113, 149

C

Causes du conflit 24-25, 79-80, 82-85, 93
Chief happiness officer (CHO) 49, 165, 178-181, 184
Climat d'entente 166-183
Cohésion d'équipe 20, 75, 95, 119, 137, 176, 178, 185
Communication 22, 44, 60-77, 120, 184-185
Communication vectorielle 30-31, 38, 40, 184
Connaissance de soi 26-41
Connaissance de l'autre 26-41
Conciliation 14-15, 113, 152-153
Confiance 26-27, 34-35, 45, 59, 72-76, 106-107, 120-121, 133, 136, 146-151, 160, 180
Conflits d'intérêt 8, 10-11, 81

Conflit de valeur 10-11
Conflit identitaire 10-11
Conflit de génération 10-11, 25, 95, 152
Conflit de territoire 10-11
Conflit de pouvoir 10-11
Coûts d'un conflit 9, 18-19, 24, 80, 82, 88-89, 91, 109
Créativité 20, 28-29, 86, 108, 122, 144, 156, 172, 176, 178, 182
Croyances 10-11, 26, 39, 52, 60, 96, 100, 102-104, 118
Culture d'entreprise 18, 166-167, 170, 178-182, 184-185

D-E

Demande assertive 58, 61, 70-71, 76
Diagramme des relations 79, 84-85, 92-93, 95
Dialogue authentique 60-77
DISC 34-35, 38, 40
Dream team 115, 122-123, 130-131
Drivers 27, 36-38, 40, 130-131
Dynamique positive 7, 150, 156, 160, 164, 166-167, 182-183
Écharpe relationnelle 43-45, 56-59, 128
Écoute active 54-55, 62, 116-117, 138, 184
Émotions 25, 61-77, 104, 106, 140, 144, 162-163, 172, 183, 184
Empathie 27, 56, 61, 62, 64, 68, 72, 73, 100, 122, 138, 184
Enjeux du conflit 8, 14, 21, 35, 43, 69, 79, 90, 92, 101, 110
Environnement de travail 50, 158, 176-177, 179, 182, 185
Escalade du conflit 8, 14-16, 22, 92, 112-113, 117, 162
Espace bien-être 95, 146, 167, 176-179, 182

F-G

Facilitation 7, 151, 156-157, 164-165, 185
Feedback 98-99, 115, 120-121, 137, 154, 162, 165-166, 172, 185
Fenêtre d'appréciation 115-117
Filtres de la communication 43, 48-49, 66
Focus positif 21, 24-25, 92-93, 110-111, 133-135, 144, 146, 163-165, 183, 185
Force de l'intention 30, 46, 57, 61-64, 66, 74-75, 82, 98-100, 110-111, 118, 120, 128, 138, 144, 149, 185
Gratitude 7, 28-29, 50, 58, 132-133, 144-145, 148, 165, 184

I-J

Impacts négatifs du conflit 9, 18-22, 24-25, 92-93
Impacts positifs du conflit 9, 19-21, 24, 92-93, 146, 168
Intelligence collective 63, 118, 150-151, 156, 164-167
Jeux psychologiques 2, 39, 43, 52-53, 56, 58-59, 185
Jugements 36, 60-61, 64-66, 72, 87, 110, 131, 163

L-M

Langage chacal 2, 45, 61, 65, 72-73, 77
Langage girafe 2, 45, 61, 65, 72-73, 77
Langages d'appréciation 2, 43, 50-51, 58, 165
Leadership positif 133, 140, 148-149, 182, 185
Management de talents 3, 151, 158-159, 164-165, 180-181
Manager positif 3, 7, 24, 150-151, 153-165
Mécanismes du conflit 8, 11, 13, 15, 17, 19, 21 ,23, 25
Médiation 3, 4, 7, 14-15, 44, 112-113, 151-153, 162, 185
Méthode E.S.P.E.R.E® 2, 44-47, 56-58
Méthode gagnant-gagnant 2, 43, 54, 148
Motivation 113-114, 132, 134, 136, 144, 148-149, 158-160, 166, 172, 176, 182

N-O

Négociation 14-15, 152-153
Objectivité 20-21, 25, 111, 122
Observation objective 67-68, 75-77
OSBD 2, 61-65, 73-77, 130, 185
Opportunités 6, 22, 97, 102-103, 112, 117, 147, 158, 164, 166

P

Pardon 3, 7, 28-29, 132-133, 142-143, 148, 165
Perception du conflit 2, 9, 22, 24
Performance 18, 20, 62, 92-93, 120, 134, 140, 144-147, 150, 158, 160, 163-167, 176, 183, 185
Peur 6, 16, 29, 31, 72-73, 76-77, 106-107, 124-125, 130-131
Plan d'action 2, 18, 79-95, 108-111, 171, 183
Positions de perception 2, 100-101, 111
Positive attitude 7, 132-133, 146-149, 183

Posture 3, 6-7, 22, 26, 43, 56-59, 62, 75, 92-93, 100, 104-105, 111, 113, 116-118, 133, 148-165
Pouvoir 10-11, 42, 44, 57, 72-73, 86, 114-115, 126-127
Présupposés de la PNL 2, 97-99, 110-111
Prévention des conflits 3, 6-8, 19, 34, 46, 132, 151, 162, 164
Programmation neurolinguistique (PNL) 2, 7, 96-113, 186-187
Psychologie positive 6, 24, 28, 112, 119, 146, 165, 175, 185-187

Q-R

QQCOQP 2, 79-84,-92-95
Quadrant d'Ofman 2, 4, 27, 32-33, 38-41
Qualité de vie au travail (QVT) 7, 43, 166, 171, 178-180, 183-185
Relations 2-3, 6-12, 18-19, 28-30, 34-38, 42-61, 66, 76, 79, 84, 92-93, 96-106, 114-115, 128-154, 160-162, 165-178, 184-186
Reconnaissance 3, 7, 10, 12, 28-29, 31, 35-36, 44, 50, 52, 59, 95, 120-121, 128, 132-133, 136-137, 144-145, 148, 165, 172, 183-184
Relations positives 3, 29, 132, 135-150, 166, 178
Résolution de problèmes 2, 7, 78-83, 86-92, 117, 156
Respect 17, 35, 50, 61-62, 65, 114-115, 120-121, 128-129, 132, 138, 149-150, 163, 181, 184
Responsable bonheur 3, 164, 167, 178-182
Rituels positifs 3, 146, 164-167, 174-175, 182-183

S

Sentiments 2, 8, 12, 40-41, 56, 61, 64, 68-70, 74-77, 100, 104, 162, 165, 184-185
Signes d'un conflit 23
Solutions (recherche de) 6, 16, 20, 54-55, 59, 78-81, 85-88, 92-95, 100, 113, 130, 134, 152, 154, 160, 163, 169, 183
Sources de conflits 8, 18, 22, 26, 32, 174
Stop'drama 3, 115, 124-125
Stratégie de Disney 2, 4, 90, 94-97, 108-109, 112-113
Stress 16, 18, 106-107, 120, 124-125, 134, 145, 158, 165, 177, 186
Synchronisation 2, 97, 104-105, 112, 160, 185
Système S.A.P.P.E.® 46-47, 57-59

T

Test des forces de caractère 2, 4, 27-29, 38, 40

Test des valeurs
TPE attitude 3, 92-93, 112-113, 148-151, 160-162
Typologie des conflits 2, 9-11, 22

V

Valeurs communes 3, 167, 170-171, 179-181
Vision collective 3, 146, 166-170, 179-181

PRO en

- Achats
  978-2-311-62256-0
- Communication
  978-2-311-62223-2
- Comptabilité
  978-2-311-62330-7
- Conduite du changement
  978-2-311-62220-1
- Consulting
  978-2-311-62254-6
- Contrôle de gestion
  978-2-311-62225-6
- Création d'entreprise 2e éd.
  978-2-311-62434-2
- Efficacité professionnelle
  978-2-311-62278-2
- Formation
  978-2-311-62224-9
- Gestion de projet
  978-2-311-62218-8
- Gestion du stress
  978-2-311-62317-8
- Leadership
  978-2-311-62316-1
- Lean
  978-2-311-62228-7
- Management
  978-2-311-62245-4
- Management commercial
  978-2-311-62286-7
- Marketing
  978-2-311-62231-7
- Négociation commerciale
  978-2-311-62227-0
- Qualité
  978-2-311-62259-1
- Relation client
  978-2-311-62232-4
- Stratégie
  978-2-311-62222-5
- Supply chain
  978-2-311-62258-4

NOUVEAUTÉS



978-2-311-62355-0



978-2-311-62394-9



978-2-311-62392-5



978-2-311-62440-3



978-2-311-62419-9



978-2-311-62393-2



978-2-311-62314-7

Nous vous remercions d'avoir choisi ce livre Vuibert
et nous espérons qu'il a répondu à vos attentes.

Retrouvez **toute notre actualité** :

- ➜ les événements, les articles et les dernières vidéos de nos auteurs
- ➜ la parution de nos derniers livres
- ➜ un espace dédié aux candidats aux concours
- ➜ nos nombreux jeux-concours…

Sur notre site internet

www.vuibert.fr

Sur nos réseaux sociaux

@Editions.Vuibert

@editionsvuibert

Éditions Vuibert

@EditionsVuibert

*Chaque mois, 3 personnes seront tirées au sort**
parmi les nouveaux inscrits sur nos réseaux sociaux
et gagneront un livre.

Merci encore !

L'équipe Vuibert

* Règlement du jeu disponible sur notre site

Conception maquette de couverture : François Supiot
Conception maquette intérieure : Hokus Pokus
Mise en page couverture : Hung Ho Thanh
Mise en page intérieur : Soft Office

ISBN : 978-2-311-62465-6
ISSN : 2609-4452

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – septembre 2020 – 5, allée de la 2e DB, 75015 Paris

Site Internet : www.vuibert.fr

PRO en

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- **Tous les outils à maîtriser,** illustrés par des visuels simples.
- Des **plans d'action** concrets facilement mobilisables.
- Des **exemples d'application** et des **cas d'entreprise**.
- Des zooms sur les dernières **innovations**.

Vous voulez en finir avec les conflits au travail ?

Vous souhaitez vous affirmer sans provoquer de tensions ?

Vous voulez développer votre assertivité et booster votre leadership dans le respect des autres ?

Découvrez **58 outils et 10 plans d'action** pour :

- adopter une posture relationnelle constructive et contribuer à un climat harmonieux
- développer votre positive attitude et réduire les sources de tension
- surmonter les problèmes relationnels grâce à la PNL, la Communication NonViolente, la psychologie positive...
- adopter une posture de manager positif et créer une culture d'entreprise inspirante

Ressources numériques

Quadrant d'Ofman, protocole stratégie de Disney, Stop'drama, plan d'action CNV…

Marjorie Danna est experte en intelligence relationnelle et collective et co-fondatrice de Happy&Cie. Conférencière professionnelle, coach et formatrice, elle aide les personnes à déployer leur leadership relationnel et à booster le capital humain des organisations.

Cécile Neuville est psychologue spécialisée en psychologie positive. Elle accompagne les salariés, entrepreneurs et dirigeants dans leur démarche de mieux-être. Elle est également fondatrice du centre de formation ZenPro et conférencière.

Rejoignez la communauté des pros et découvrez les billets de nos experts sur le blog Pro en www.linkedin.com/company/vuibert-pro-en

Vuibert.fr