



# LES SITUATIONS DE CONFLITS AU TRAVAIL

Identifier des actions simples pour les  
identifier, les prévenir, les résoudre

CDG 16

Le 20 octobre 2022



Centre de gestion  
de la fonction publique  
territoriale de la Charente



**sofaxis**

une société du groupe relyens



## > JULIE FOUQUET



CONSULTANT SANTÉ AU TRAVAIL – PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL / ERGONOME

### **Julie FOUQUET**

Démarches RPS / QVT

Accompagnement maintien dans l'emploi

Médiatrice





## RELYENS : GROUPE MUTUALISTE EUROPÉEN DE RÉFÉRENCE EN ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



ACTEURS  
DE LA SANTÉ



**Sham**, Manager des risques européen partenaire des acteurs de la santé et du médico-social

IDÉAL COMMUN  
intérêt général au service  
des patients et citoyens

Connaissance fine des  
territoires et des populations

Objectif de réduction des inégalités  
territoriales

Coordination de leur action  
au sein d'un territoire

Des contraintes : contraction  
des moyens financiers

ACTEURS  
TERRITORIAUX

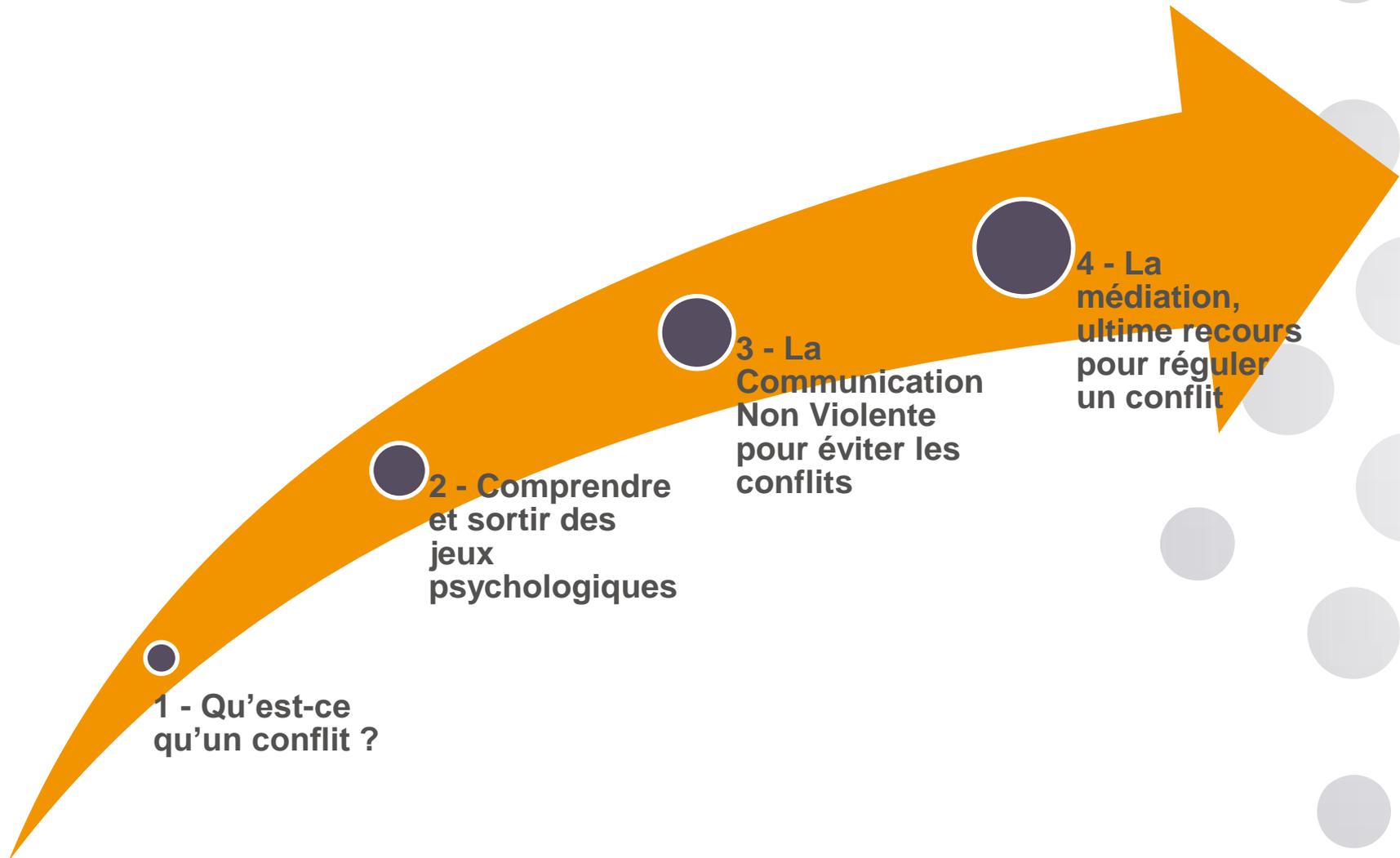


**Sofaxis**, Manager des risques partenaire des acteurs territoriaux en France





# Parcours elearning « Mieux communiquer et gérer les conflits »





# DEROULE DE LA PRESENTATION

## > LES CONFLITS ENTRE COLLABORATEURS

- Comment se forme les conflits
- Les origines des conflits au travail
- Les éviter et les prévenir : principes de prévention
- Réguler un conflit au travail : les outils de la médiation

## > GÉRER LES SITUATIONS DE TENSION AVEC LE PUBLIC

- Les prévenir
- Réagir face à une agression : quelques principes

## > LES OUTILS POUR COMMUNIQUER SAINEMENT ET ÉVITER LES CONFLITS

- Introduction à la communication impactante
- La CNV
- Eviter les jeux psychologiques avec le triangle de Karpman





## > VIOLENCE AU TRAVAIL

- Se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail.
- Se distingue selon son origine

Violence externe	Violence interne
<ul style="list-style-type: none"><li>• exercée par des personnes extérieures à l'organisation, y compris des usagers</li><li>• exercée contre une personne sur son lieu de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• entre salariés de la même organisation, collègues, subordonnés ou supérieurs hiérarchiques</li><li>• Agression / conflits / harcèlement</li></ul>

- Violences physiques :
  - Actes violents dirigés vers des biens matériels ou agressions physiques (bousculade, coups, blessures)
- Violences psychologiques :
  - Incivilités (absence de respect contenu dans les propos, le comportement), agressions verbales (menaces, insultes), harcèlement, intimidation.





1

# Les conflits entre collaborateurs





## **CONFLIT OPPOSANT DEUX INDIVIDUS**

- Augmentation de leur fréquence
- Reflet d'une problématique collective, symptôme d'une souffrance relevant de l'ensemble du groupe.

## **CONFLIT ENTRE UN GROUPE ET UN INDIVIDU**

- Individu en charge du groupe (enjeu autour de l'autorité) ou membre du groupe (phénomène de bouc émissaire).





**"Entre**  
Ce que je pense,  
Ce que je veux dire,  
Ce que je crois dire,  
Ce que je dis,  
Ce que vous avez envie  
d'entendre,  
Ce que vous entendez,  
Ce que vous comprenez...  
il y a dix possibilités qu'on ait  
des difficultés à communiquer.  
Mais essayons  
quand même... "  
(Bernard Weber)





## LA CONSTRUCTION DE NOTRE RÉALITÉ

### Stimulus externe

#### (phase 1)

- Ce que je perçois de la situation
- Mécanisme de sélection

### Interprétation (phase 2)

- Le sens que je lui donne
- Mécanismes de distorsion, de généralisation

### Emotion / ressenti

#### (phase 3)

- Ce que je ressens

### Comportement (phase 4)

- Ce que je fais (cohérent avec 1, 2, 3)





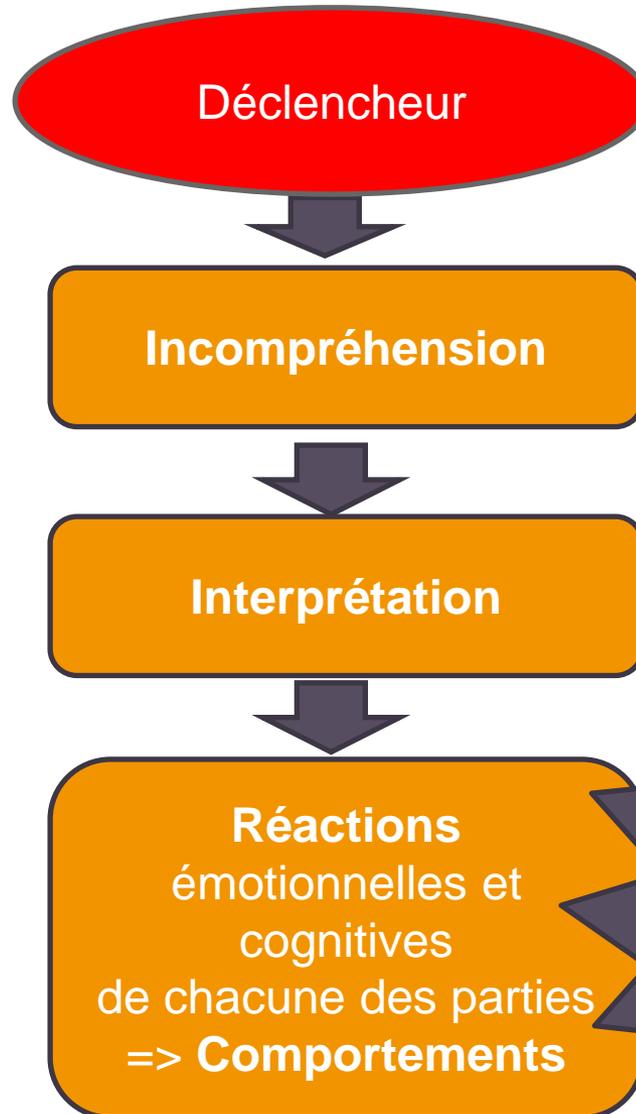
# Qu'est-ce qu'un conflit ?

## Processus conflictuel

*Situation entre 2 ou plusieurs personnes, ou entre des groupes*



Au départ : **une mauvaise communication**





# Définition du conflit : comment apparaissent les conflits ?

- Ce que la majorité des gens souhaitent c'est de bien vivre avec les autres, on a **BESOIN** d'être reconnu par nos pairs et d'être dans une relation de **CONFIANCE** 
- Dans une relation de confiance, nous sommes dans une relation généralement fluide, harmonieuse, on se sent bien, on peut alors ressentir de la sérénité, du calme, de la congruence...
- Puis parfois, **DES NŒUDS RELATIONNELS, DES MALADRESSES** vont se créer et faire basculer la relation dans le conflit
- D'une relation de confiance, la relation va basculer petit à petit vers **LA MÉFIANCE** 
- Avec la méfiance ce sont **NOS PEURS** qui s'installent :
  - Peur de ne plus être en sécurité, de ne plus être accepté tel que l'on est, d'être touché dans son intégrité, d'être dévalorisé, de ne pas être reconnue.
  - Nous allons alors développer **DES COMPORTEMENTS** qui ne vont pas permettre de résoudre le conflit mais vont au contraire l'empirer
- **LES COMPORTEMENTS** face au conflit :
  - Lutte, sacrifice, rivalité, fuite



**Comportements qui attisent le conflits**





# Définition du conflit : comment apparaissent les conflits ?

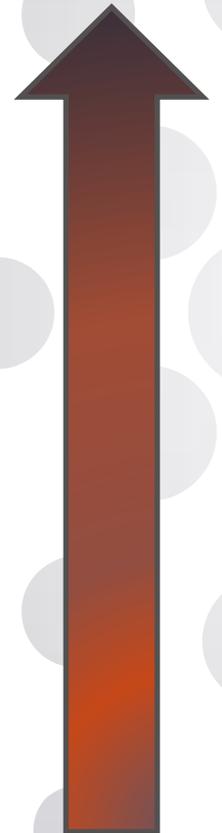
>CONFLIT



>COLERE



>FRUSTRATION





## Les phases-clés d'un conflit :

### Tensions (désaccord)

- ✓ *Limitation de l'écoute*
- ✓ *Limitation de l'implication*
- ✓ *Postures corporelles fermées*

### Polarisation des positions

- ✓ *Attaques verbales, généralisations, amalgames, menaces, chantage, tentatives de manipulation.*
- ✓ *Les sourires disparaissent, le ton se durcit*

### Confusion entre le problème et les personnes

- ✓ *Evitement, attaques ouvertes, non diffusion d'informations, collaboration devenue parfois impossible*
- ✓ *Objectif : Destruction de la partie adverse*





## > LES ORIGINES DU CONFLIT PEUVENT ÊTRE MULTIPLES :

- **Le désordre** : par manque de cadre, de règles, générateur de flou et invitant les différents acteurs à se positionner selon propres intérêts
- **Le manque de communication ou mauvaise communication** : on l'a vu les conflits démarrent très souvent par des incompréhensions, dues à des interprétations.
- **La compétition** : « *ton frère à ton âge il était meilleur que toi* » : ce type de propos favorise la mise en concurrence donc engage les acteurs dans un combat en quelque sorte, donc cela favorise les conflits. Attention à ne pas confondre la personne et les résultats + la personne pense solution, compétence, talent moins elle aura besoin de se « battre » et donc adoptera moins facilement des postures agressives.
- **Des frustrations aux origines multiples:**
  - Le manque de confiance en soi
  - Le manque de formation
  - Le sentiment d'injustice



Frustrations qui vont générer une baisse de l'épanouissement personnel et qui va justifier d'aller au combat pour pouvoir exister malgré tout



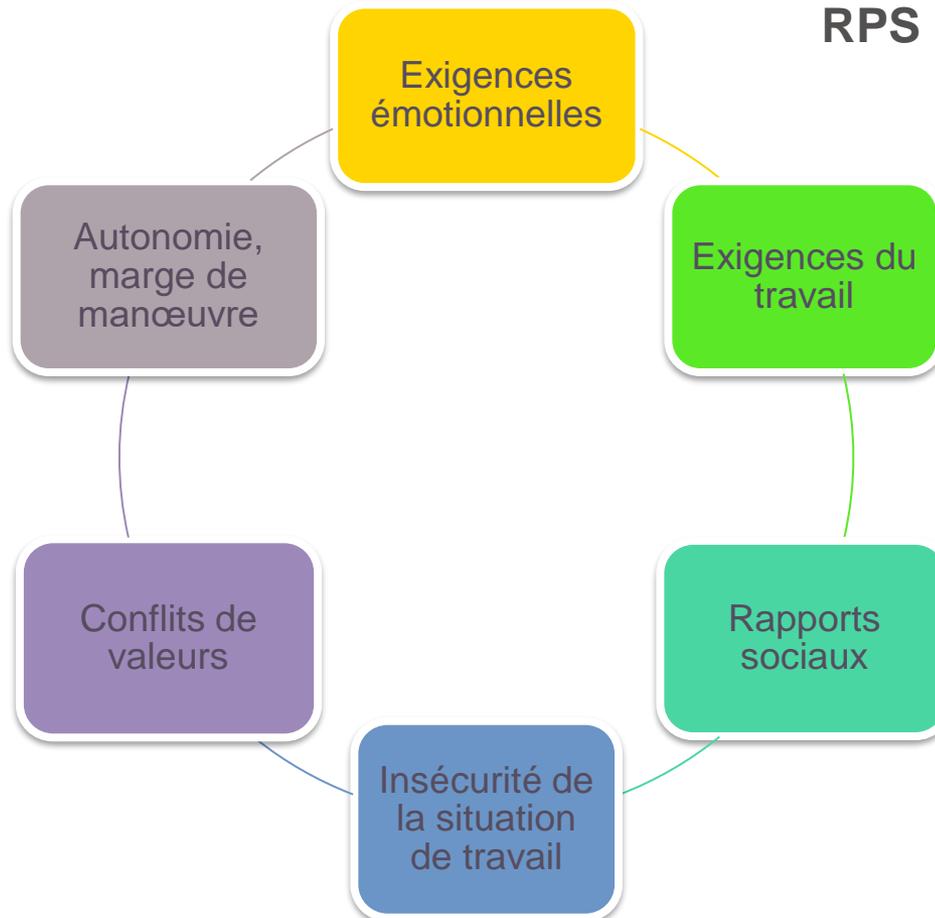


# Les origines des conflits au travail



Dans le contexte professionnel, l'**origine** des conflits est **souvent organisationnelle**

## Les 6 facteurs d'analyse RPS de Gollac





# Eviter et prévenir les conflits

## > AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

- Engager l'institution dans une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS), de développement de la **Qualité de Vie au Travail**

## > AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

- Eviter les contradictions entre les exigences du poste et les imprécisions des missions confiées
- Proposer des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale
- Accompagner le changement, former les agents aux compétences attendues par le changement

## > AU NIVEAU MANAGÉRIAL

- Instaurer un système d'entre-aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Connaître le fonctionnement des agents, leurs besoins
- Poser un cadre : des règles claires
- Savoir renvoyer des signes de reconnaissance

## > AU NIVEAU DE L'INDIVIDU, DE LA RELATION

- Favoriser des attitudes efficaces : des comportements adaptés
- Connaître les règles du savoir vivre : éviter les conflits de valeur...
- Savoir exprimer une demande (la CNV) : communiquer de façon assertive
- Savoir exprimer ses sentiments : être transparent avec l'autre sur ses ressentis
- Favoriser la reconnaissance : valoriser l'engagement plus que le résultat
- Favoriser les signes de reconnaissance inconditionnelle (quoi qu'il se passe ce que j'apprécie chez toi c'est ça), plus que conditionnel (je suis satisfait de toi car tu as fait ça)
- Eviter les comparaisons
- Faire attention à certaines postures (sauveur / persécuteur / victime) : éviter les jeux psychologiques





# Les 6 étapes de la résolution de conflit gagnant-gagnant

Définir le problème

Chercher des solutions

Evaluer les solutions

Choisir une solution

Appliquer la solution

Vérifier les résultats





# Le rôle du manager à chaque étape du processus

Définir le problème

Rechercher des solutions

Evaluer les solutions

Choisir une solution

Appliquer la solution

Vérifier les résultats

Recevoir les parties de façon séparée afin que chacun puisse s'exprimer. L'objectif est de découvrir la nature du problème. Votre rôle est d'écouter de la façon la plus neutre possible (cad en tentant de mettre de côté vos propres projections et interprétations)

Recevoir les parties ensemble afin que chacun puisse s'exprimer. L'objectif est de définir la nature du problème et de trouver des solutions. Votre rôle est de partager la parole et de synthétiser le problème avec eux. Vous devez faire émerger des solutions et féliciter les parties pour avoir mis à plat le problème.

Après avoir lister les différentes solutions possibles il s'agit d'évaluer chacune des solutions : écarter celles qui ne semblent pas pertinentes, pas envisageables pour l'une ou l'autre des parties, prioriser celles qui sont choisies. Vous pouvez à ce stade valoriser le travail réalisé par les parties pour avoir formulé ces solutions.

Les solutions choisies doivent être retranscrites dans le cadre d'un plan d'actions. Votre rôle est d'aider les parties à préciser ce plan d'actions.

Cette phase correspond à la mise en œuvre des actions, votre rôle est de vous assurer que les actions sont bien mises en œuvre, pour cela, des points individuels ou en commun peuvent être fixés (une fois par semaine par exemple)

Après avoir testé les solutions pendant une période fixée dans le PA, il convient de faire le bilan et d'évaluer si le plan d'actions a permis de revenir à une situation de travail dite « normale ». Il s'agit de vérifier qu'il n'y a pas de problèmes latents, en questionnant la satisfaction des parties. Enfin, féliciter les parties pour avoir résolu leur différend.





## LE RECADRAGE

- Rappel à la loi, aux règles par un représentant de l'autorité en cas de déviations

## ARBITRAGE

- Décision hiérarchique qui vise à trancher un litige (en référence aux règles ou à l'équité)

## NÉGOCIATION

- Recherche du compromis le plus avantageux (basée sur la logique des intérêts) sans régulation extérieure (donc possible uniquement quand la communication n'est pas dégradée)

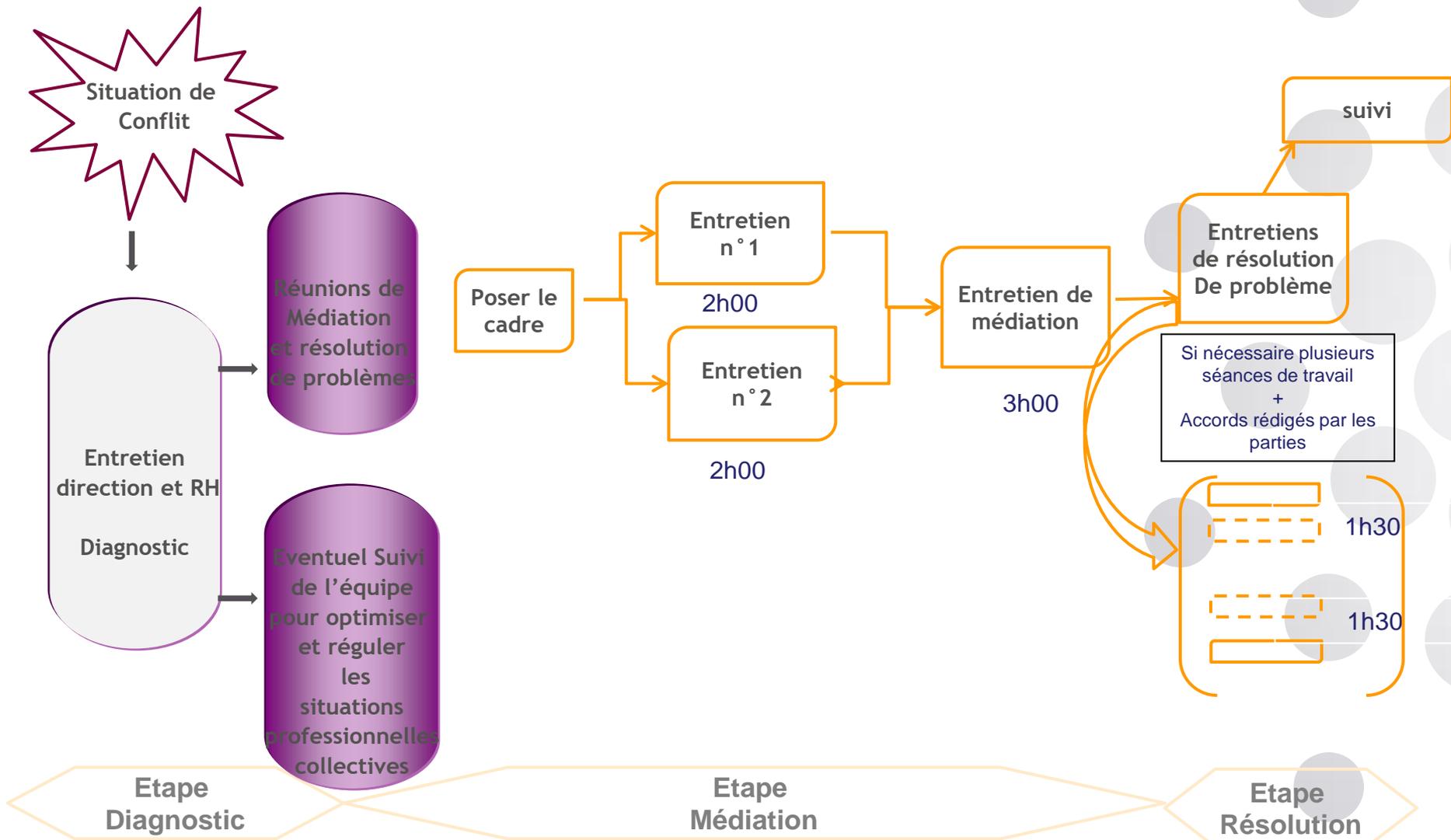
## MÉDIATION

- Intervention d'un tiers extérieur pour faciliter la restauration d'une communication apaisée et l'identification de la solution dont les protagonistes sont détenteurs





# Schéma du processus complet de résolution de problème





# La posture de médiateur

## > DÉONTOLOGIE

- **Neutralité** : « *Je n'en pense rien, je ne juge pas* »
  - Le médiateur ne prend pas partie, il n'a pas d'avis sur le point de vue des parties
- **Impartialité** : « *Je ne suis ni pour l'un ni pour l'autre, je suis pour les deux* »
  - Notion de tiers extérieur, si je suis trop impliqué dans la situation, je risque de ne pas être impartial
- **Indépendance** : « *Je n'ai pas d'intérêt à la résolution de cette situation* »

## > RÈGLES DE COMMUNICATION

- **Ecoute** : Le médiateur distribue la parole, fait en sorte que chacun s'écoute.
- **Respect** : Pour permettre la mise en place du processus de résolution de conflits et permettre à chacun de comprendre la situation, il est important que chacun respecte l'autre.
  - Pour cela : bannir les comportements non verbaux et verbaux qui vont à l'encontre du respect:
    - Expliquer le principe de la CNV
    - Interdire certains comportements comme souffler, tourner le dos, lever les yeux au ciel, tapoter sur la table...  
= signes d'énervement
- **Ouverture**
  - Demander aux parties de faire preuve d'ouverture : « *on voit bien que dans cette situation chacun a vécu, interprété des choses sans pour autant essayer de comprendre ce que l'autre pourrait ressentir.* »
  - La médiation doit permettre de voir les choses sous un autre point de vue, un autre angle.





# Les situations de conflit : principes de prévention

## AGIR LE PLUS EN AMONT POSSIBLE

- Intégrer la prise en compte des risques psychosociaux lors de tout changement :
  - Bien souvent, mener en amont une réflexion sur les aspects organisationnels et leur impact limite significativement les risques d'émergence d'un conflit.
- Eviter de jouer le temps en cas de conflit :
  - Plus la régulation intervient tôt, plus ses chances de réussites sont élevées.

## INTÉGRER UN TIERS RÉGULATEUR

- Du fait de son extériorité à la situation, le tiers a une fonction de régulation :
  - Sa présence permet de dépassionner la situation (ou au contraire de cristalliser sur lui les problématiques en devenant la cible privilégiée, auquel cas il joue le rôle de réunificateur) et de garantir la neutralité nécessaire au bon déroulement du processus (gage de confiance des personnes concernées).
- En revanche, certaines actions relèvent de l'Autorité ou son représentant :
  - Recadrages, arbitrages... La médiation doit parfois être mener conjointement avec d'autres actions.





**2**

## **Gérer les situations d'agression en collectivité**



## Quelques chiffres

- **81.7% des agents territoriaux sont en contact avec le public**, de vive voix, en face-à-face ;
- **55,7 % sont en contact tendu avec le public**, même occasionnellement.

> **SOURCE : « ENQUÊTE SUMER, 2017 », IN DARES, « SYNTHÈSE STAT' », N° 31, DÉCEMBRE 2019.**

### > **L'ENQUÊTE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE 2016 MENÉE PAR L'INSEE :**

- **1,7 % des agents territoriaux** déclarent avoir été victimes d'une **agression physique** et **19,3 % d'une agression verbale** de la part du public dans les douze derniers mois.
- Au total, **41,6 % des agents territoriaux déclaraient « vivre des situations de tensions avec le public »** en 2016, en progression de sept points par rapport à 2013 (1).



- > LA GESTION DE L'AGRESSIVITÉ DES USAGERS PEUT S'APPUYER SUR DIFFÉRENTES MÉTHODES.
- > IL EST NÉCESSAIRE DE COMPRENDRE LA CAUSE DES AGRESSIONS ET DE CHERCHER DES SOLUTIONS SUR MESURE AFIN DE METTRE EN PLACE UNE PRÉVENTION EFFICACE.
- > SANS OUBLIER LE SOUTIEN APPORTÉ PAR L'ENCADREMENT, LE COLLECTIF, LES FORMATIONS, ETC
  
- > LA PRÉVENTION DES AGRESSIONS PASSE DONC PAR PAR :
  - **L'analyse des situations d'agressivité**, de tensions pour en dégager les causes et agir en amont
  - **Un changement de posture** : prise en charge de la relation usager, méthode d'accueil de l'utilisateur (verticale VS horizontale)
  - **Gestion de l'agressivité** : la formation des agents à la gestion d'un usager agressif (communication, posture)
  - **Une écoute immédiate** : détection et prise en charge de l'agent agressé (prise en charge administrative, psychologique et social)





## Les 3 niveaux de prévention

### Primaire

- Combattre le risque à la source
- Améliorer durablement les conditions de travail et l'organisation
- Concevoir des situations de travail adaptées à l'homme

### Secondaire

- Renforcer la capacité des individus et des collectifs à faire face aux situations stressantes

### Tertiaire

- Prendre en charge les agents en souffrance
- Eviter que leur état de santé ne se dégrade davantage, réparer les conséquences des RPS





## > LA PRÉVENTION DU RISQUE AGRESSION PASSE PAR 3 NIVEAUX D'INTERVENTION :

- La conception des lieux de travail (fonctionnalité, sécurité, cadre de vie)
- L'organisation du travail
- **La sensibilisation / la formation**
  - une tolérance zéro / sensibiliser l'encadrement à ce risque / formation à la gestion des situations difficiles / formation à la détection précoce des agresseurs potentiels, à l'écoute / information et soutien pour les agents concernés...
- **La procédure de prise en charge des victimes** : partenariat avec cabinet de soutien psychologique : normaliser la situation, et les réactions de la personne. Eviter le développement d'un trouble post-traumatique





# Identifier les situations à risque

## > REPÉRER LES SITUATIONS À RISQUES LIÉES AU SITE :

- La sécurité doit être intégrée dès la conception des locaux. Il faut repérer et évaluer les vulnérabilités du site : zone isolée, parking à distance des zones de passage, locaux mal éclairés, voies d'accès...

## > REPÉRER LES SITUATIONS À RISQUES LIÉES À L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

- Les horaires de travail, l'isolement au poste de travail, les phases d'ouverture et de fermeture, ou l'interdiction d'accès lors de la fermeture des locaux peuvent générer des situations à risque.
- De même, l'attente des usagers, l'inconfort des locaux destinés au public peuvent occasionner des tensions.

## > REPÉRER LES SITUATIONS À RISQUES LIÉES À L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE :

- Certaines tâches et notamment lorsqu'il y a présence d'objets convoités ou d'argent exposent les agents au risque d'agression. Les fonctions de vigiles et/ou de contrôle d'accès sont également exposées.

## > REPÉRER LES SITUATIONS À RISQUE LIÉES AUX PERSONNES :

- Veiller aux qualifications, compétences et formations des personnes placées sur des postes sensibles (accueil et renseignements, poste de surveillance ou de sécurité...)





# Réagir face à une agression

> **SACHEZ RECONNAÎTRE LES SIGNES AVANT COUREURS POUR ÉVITER L'ESCALADE DE LA VIOLENCE.**

## 1. LES INDICES VERBAUX

- La personne change de sujet sans raison
- Les mots sont exagérés ou inadaptés
- Vous êtes directement ou indirectement accusé

## 2. LES INDICES PARA-VERBAUX

- Le ton se durcit inutilement
- Le volume est anormalement élevé
- Le débit s'accélère ou est inconstant

## 3. LES INDICES PHYSIQUES

- L'expression du visage change
- Le corps adopte une posture de fermeture
- La personne piétine, s'agite ou au contraire se pétrifie





# Réagir en cas d'agression

## > QUELQUES RECOMMANDATIONS

### ***NE RISQUEZ JAMAIS VOTRE VIE NI CELLE DES AUTRES***

- Gardez votre calme, soyez poli, mais ferme. Utilisez des marques de respect (Monsieur, vouvoiement...)
- Soyez à l'écoute de la personne, la laisser « vider son sac »
- Ne pas hésiter à dire : « vous avez peut-être raison »
- Utilisez la reformulation pour vérifier que vous comprenez la demande
- Expliquez si besoin vos gestes
- Gardez une distance suffisante
- Evitez de toucher une personne en colère
- Evitez les attitudes agressives, évitez d'être provocateur
- Parlez lentement et plus bas que l'agresseur
- N'opposez pas de résistance
- Passez si possible le relais à un collègue ou à son supérieur en cas d'agression verbale
- Appelez un agent de sécurité ou la police si l'agresseur devient menaçant





# Réagir en cas d'agression le rôle de chacun

## Le manager

1. **Débriefe** avec l'agent et l'équipe
2. **Appelle** ou fait appeler les secours si besoin.
3. **Alerte** si besoin l'entourage proche de la victime
4. **Etablit un rapport** sur les circonstances de l'agression
5. **Remplit une déclaration** d'accident de service, afin de prendre en compte les traumatismes physiques et /ou psychologiques
6. **Veille au dépôt d'une plainte** ou d'une main courante et **accompagne** l'agent lors de cette démarche

## L'autorité territoriale, son représentant

1. **Adresse une lettre individualisée à l'agresseur.** Cette lettre a pour objectifs de confirmer à l'agent le soutien de son employeur, et de dissuader l'agresseur de récidiver
2. **Transmet en cas de plainte la déclaration d'agression (jointe à la copie de la plainte) au Procureur de la République**
3. **Organise la protection fonctionnelle** de l'agent s'il en fait la demande.
4. **Prend**, en cas d'agression physique, **des mesures** pour éviter que l'agent ne se retrouve en contact avec son agresseur au cours de l'exercice de ses fonctions. En cas d'agression verbale, il conviendra d'en évaluer l'utilité, en fonction de la gravité des faits et du ressenti de la victime.
5. **Met en place, si besoin, un accompagnement psychologique individuel et / ou collectif**

## Le médecin de prévention

1. **Reçoit et écoute la victime d'agression**
2. **Aide à mettre en place l'accompagnement** et le suivi psychologique de la victime
3. **Propose le cas échéant un aménagement de poste**
4. Lorsqu'il y a eu un véritable traumatisme neuropsychique, pouvant justifier un reclassement professionnel, **reconnaitre le caractère de l'inaptitude**





# Les réactions face à l'agression

- En général la première réaction, le premier ressenti face à une réelle agression est **LA PEUR**
- **A QUOI SERT LA PEUR ?**
- De la même façon que la douleur vous informe d'une piqûre de guêpe à laquelle il faudrait porter attention pour effectuer les soins adéquats, la peur nous prévient à sa manière et attire efficacement notre attention.
- Personne n'aime ressentir de la douleur, mais que ferions-nous sans elle ?
- La peur suit le même principe quand il faut nous **prévenir d'un réel danger** mettant en risque notre personne ou celle des autres. Face à une situation dangereuse, comme sauter d'une voiture en marche ou plonger au milieu de requins, vous avez besoin de ce sentiment de peur !
- Par contre, lorsqu'il s'agit d'une situation psychologique liée à des relations humaines, il n'est plus vraiment question d'un réel danger. Et cette peur peut alors parfois nous mettre en danger plutôt que nous aider.





# Les réactions face à l'agression

## > TROIS TYPES DE RÉACTIONS, DITES ANIMALES, FACE À LA PEUR :

- La paralysie / La soumission
- La fuite
- Le combat / l'attaque





# Les réactions face à l'agression

## > CHRISTOPHE ANDRÉ :

- « Le décodage est compliqué à conduire parce quand on se fait agresser, ça active automatiquement un réseau dans le cerveau limbique, émotionnel qui nous pousse, nous-même, à la contre-attaque. Il faut faire un travail psychologique très complexe : éteindre ses impulsions, allumer sa réflexion, respirer... Souvent on se simplifie la vie et on riposte".

## > DÉVELOPPER SON ASSERTIVITÉ, SA RÉTHORIQUE





# Les outils pour communiquer sainement avec ses interlocuteurs

Introduction à la communication  
impactante



## > LA COMMUNICATION : LA REGLE DES 3 V

### **VERBAL**

---

“LE FOND”

Le message  
Les mots  
Les arguments  
Le champ lexical  
...

### **VOCAL**

---

La voix  
Le ton  
Le débit/rythme  
Les modulations  
L'articulation

### **VISUEL (“ Non-verbal ”)**

---

L'intention  
Les expressions du visage  
Le sourire  
La gestuelle ouverte  
Le regard  
L'ancrage  
  
L'environnement



Albert Mérbabian  
Professeur de Psychologie -  
Auteur de cette étude

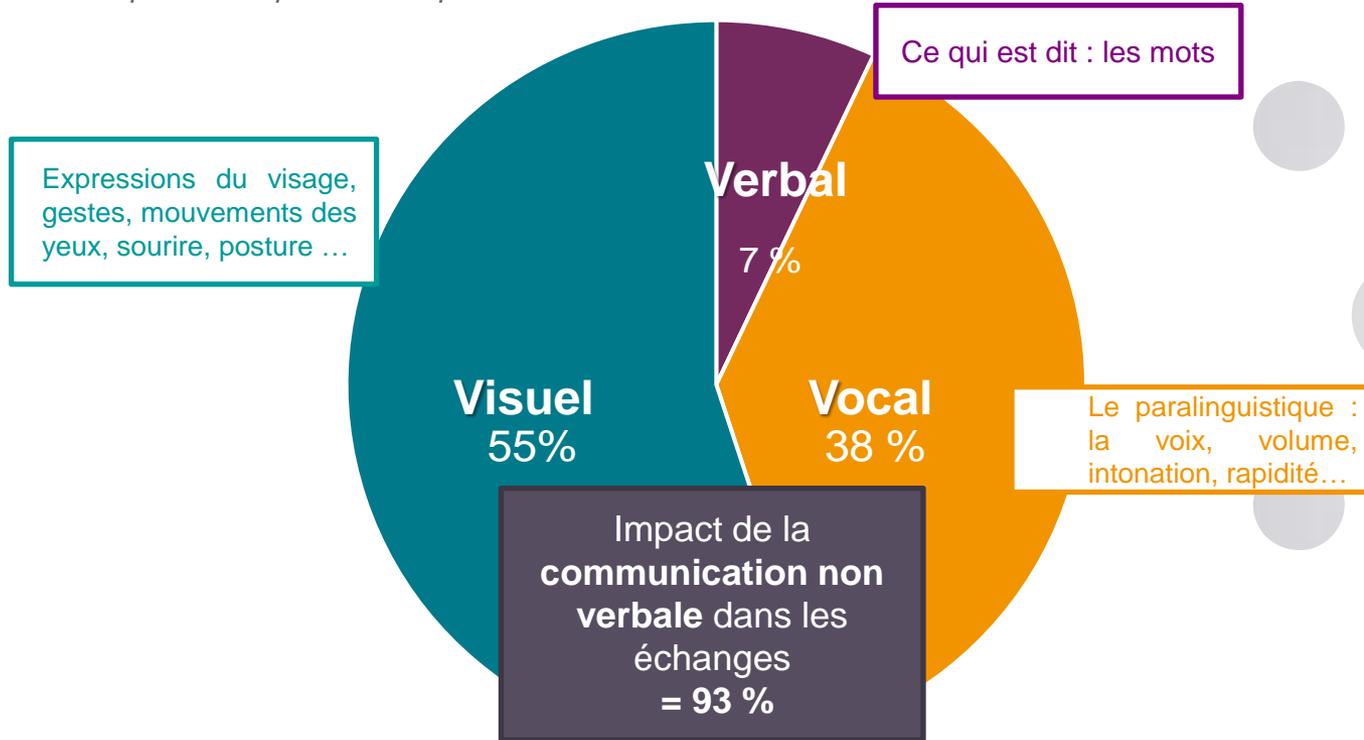




# Introduction à la communication impactante

## > LA RÈGLE DES « 3 V » : IMPACT DU VERBAL – VOCAL – VISUEL DANS LA COMMUNICATION (ALBERT MEHRABIAN)

- D'après-vous quel est l'impact de chaque « V » dans la communication ?



« La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit. » Drucker





# Introduction à la communication impactante

> POURQUOI LE NON VERBAL A UN POIDS AUSSI GRAND DANS LA COMMUNICATION ?



> QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LA CONDUITE DE VOS ENTRETIENS ?

- Être attentif à votre langage corporel :
  - votre voix, votre regard, votre posture





## CHANGER VOTRE POSTURE CORPORELLE EN VOUS INSPIRANT DE PERSONNAGES QUI VOUS INSPIRENT QUE VOUS ADMIREZ QUI INSPIRENT POUR VOUS LA PUISSANCE

- Le langage corporel agit de façon très significative sur votre façon de vous percevoir (chimiquement prouvé par plusieurs études, notamment celles du professeur et psychologue social Amy Cuddy à Harvard Business School)
- En résumé, adopter une posture de puissance modifie votre façon de penser et renforce votre confiance en vous !
- Alors choisissez un personnage qui incarne pour vous la puissance et que vous admirez et adoptez sa posture, mettez vous dans sa peau !



### > QUELQUES RÈGLES DE DÉCRYPTAGE DU LANGAGE CORPOREL :

- <https://www.mindparachutes.com/2019/03/31/maitrisez-et-dechiffrez-le-langage-corporel-le-guide-pratique-de-allan-et-barbara-pease/>





# Les outils pour communiquer sainement avec ses interlocuteurs

La Communication Non Violente  
La CNV

 **sofaxis**

---



# Qu'est-ce que la Communication Non Violente ?

## > LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV) OU COMMUNICATION BIENVEILLANTE

- D'où vient la CNV ?



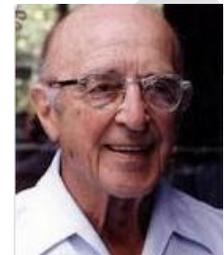
- Son concepteur : Marshall B. Rosenberg – Docteur en psychologie américain – Création officielle de la CNV en 1984

- Son intention :

Optimiser la **qualité de la relation, de la compréhension, des rapports entre les personnes et du respect de nos différences** respectives,

en s'appuyant notamment sur :

- ✓ la doctrine de non-violence de Gandhi
- ✓ et l'approche centrée sur la personne de Carl Rogers

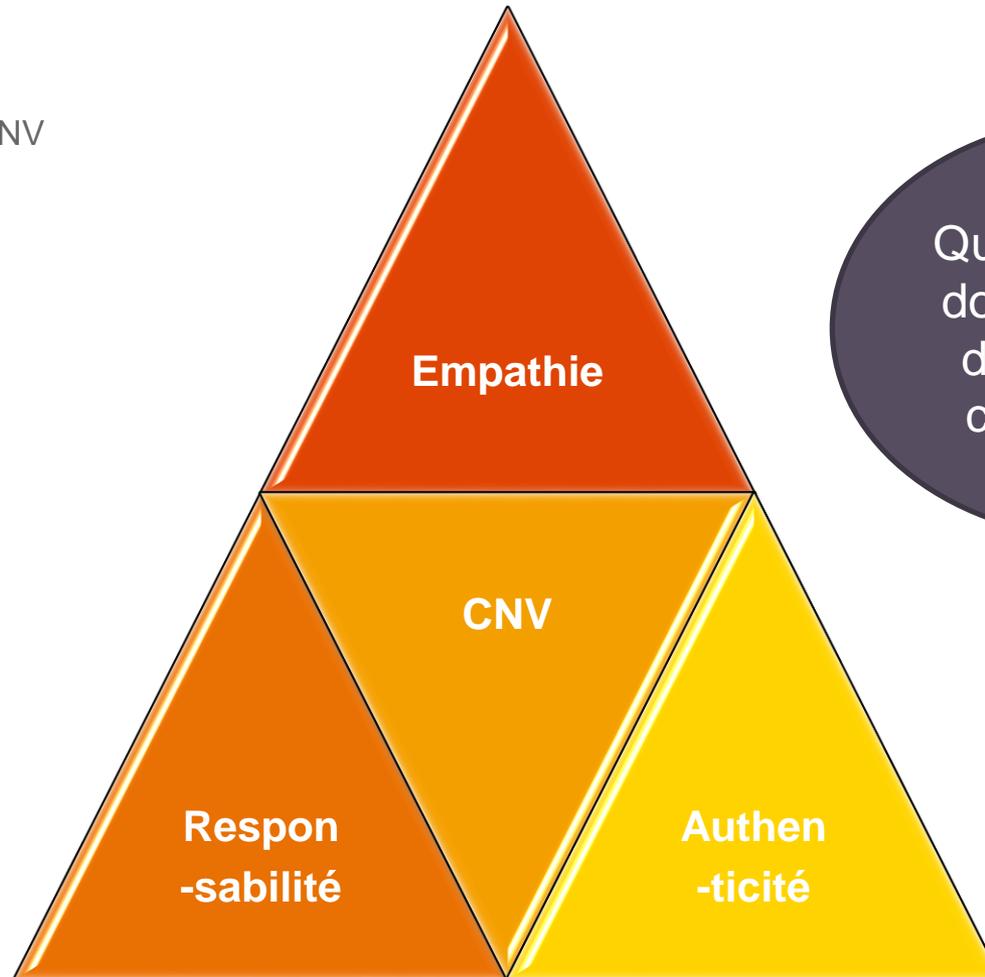




# Qu'est-ce que la Communication Non Violente ?

## > LA COMMUNICATION NON VIOLENTE : UN PROCESSUS DE COMMUNICATION CONSCIENT

- Les 3 piliers de la CNV



Quelle définition donneriez-vous de chacun de ces 3 piliers?

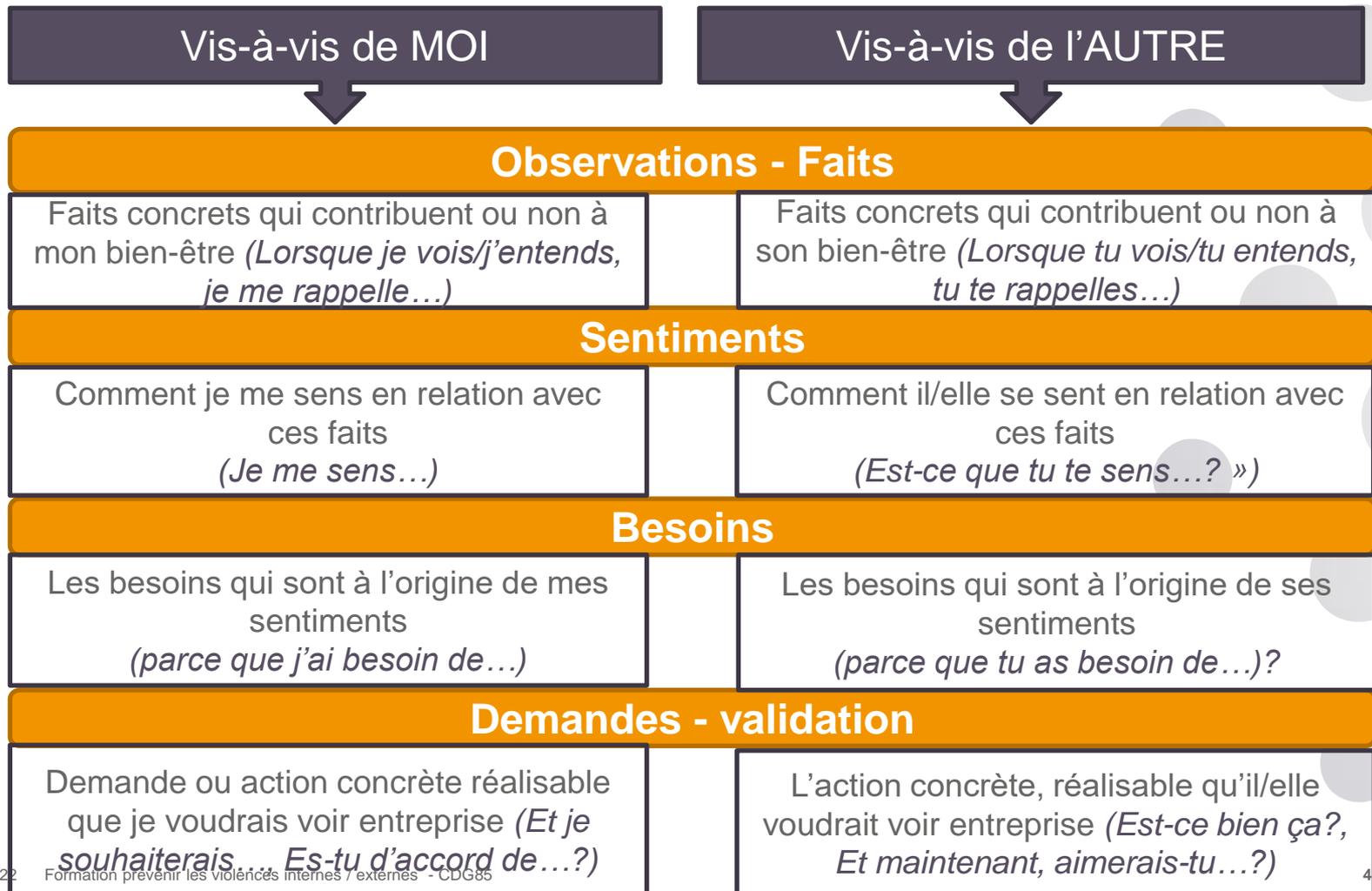




# Qu'est-ce que la Communication Non Violente ?

## > LA COMMUNICATION NON VIOLENTE : UN PROCESSUS DE COMMUNICATION CONSCIENT

- Les 4 étapes du processus pour éviter ou désamorcer un conflit

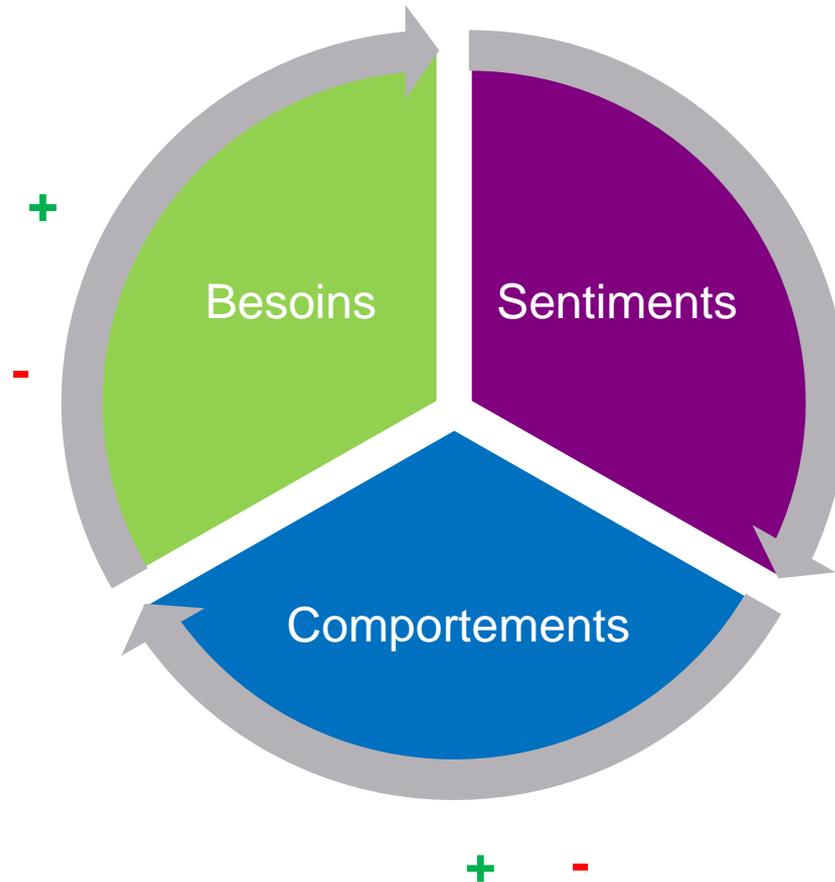




# Exprimer ses besoins

## > EXPRIMER SES BESOINS EST UNE AUTRE COMPOSANTE DE LA CNV

- La prise de conscience et la verbalisation des besoins qui engendrent nos sentiments est le 3eme pilier de la CNV





# Exprimer ses besoins

## > IL EXISTE DONC UN LIEN ÉTROIT ENTRE BESOINS ET SENTIMENTS

- Ignorer ce lien ou ne pas le reconnaître, nous conduit à en vouloir à autrui et brouille la frontière entre nous et les autres

Pour éviter de reprocher aux autres nos propres sentiments, et donc pour éviter de générer de la culpabilité chez l'autre, et de diminuer par la même sa capacité à avoir des interactions bienveillante à notre égard, voici **quelques conseils à suivre** :

## > CIBLER LA SITUATION PLUTÔT QUE LA PERSONNE

## > UTILISER LE « JE » PLUTÔT QUE LE « TU » ACCUSATEUR

## > CHOISIR LE BON MOMENT : SI VOUS ÊTES EN COLÈRE ATTENDEZ UN PEU AVANT DE POUVOIR FORMULER VOS REMARQUES

- Il faut en général 15 minutes pour qu'une émotion retombe voire un peu plus en cas de grosse colère





# La Communication Non Violente en pratique

## > GIRAFE OU CHACAL?

- Selon **le langage que nous employons**, et selon les moments, nous pouvons être plutôt girafe ou plutôt chacal...



### Girafe et son langage

- Ecoute avec empathie
- S'efforce de garder une certaine hauteur de vue
- S'exprime par requêtes
- Pose des questions pour décoder ce que l'autre exprime (même face à l'agressivité)
- Prend sa part de responsabilités dans les réactions des autres à son égard

### Chacal et son langage

- Porte des jugements, rabaisse
- Faits des reproches, accuse
- Culpabilise
- Fait preuve d'agressivité
- Ne prend pas la responsabilité de ce qu'il veut faire ou faire faire
- Exige, donne des ordres

**Soyons attentifs à la façon dont nous exprimons ! Soyons « Girafes » !**





# Les outils pour communiquer sainement avec ses interlocuteurs

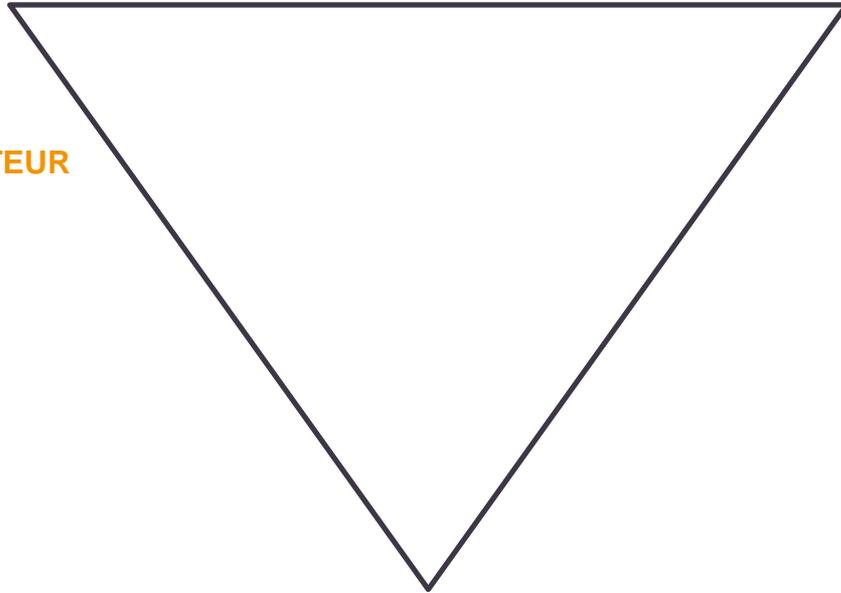
Eviter le jeu psychologiques grâce au  
triangle de Karpman



# Présentation du triangle : commençons par un exercice !



**DES JEUX DE PERSÉCUTEUR**



**DES JEUX DE SAUVEUR**



**DES JEUX DE VICTIME**



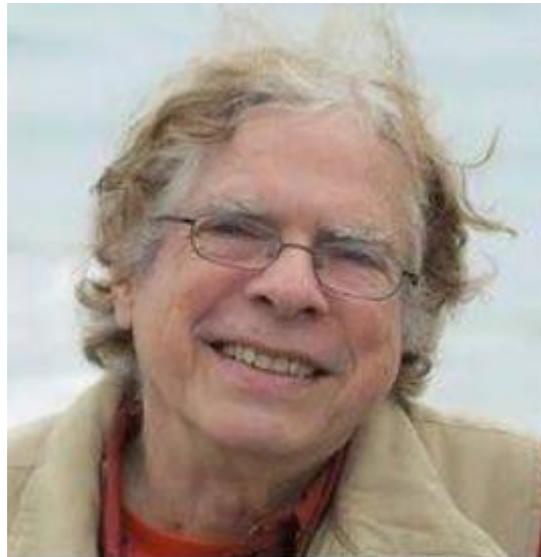


## Présentation du triangle de Karpman

*« Pour pouvoir agir sur notre environnement, commençons par donner un nom aux choses. »*

*« Pour vivre heureux, vivons hors des jeux. »*

*« Quand nous sommes libérés des jeux, nous sommes libres d'aimer. »*



Dr Stephen KARPMAN





# Qui est le Dr Stephen B. Karpman ?

## > DR STEPHEN B. KARPMAN

- Médecin psychiatre psychologue, disciple d'Eric Berne, grande figure de l'analyse transactionnelle et de la psychologie contemporaine. Sa théorie du Triangle Dramatique, célèbre dans le monde entier, a été qualifiée comme le  $E = MC^2$  de la gestion des conflits.
- Son triangle **Persécuteur – Victime – Sauveur** permet d'analyser les conflits et les relations manipulatoires et dysfonctionnelles.
- Savoir identifier le triangle qui se joue et qui nous piège dans une relation est indispensable pour s'en libérer.
- Savoir identifier le triangle doit permettre de sortir des jeux toxiques.





## > C'EST QUOI AU FAIT UN JEU PSYCHOLOGIQUE ?

- Lorsque dans une relation, une communication il y a **à la fin un perdant c'est un jeu psychologique**
- Si à la fin il n'y a pas de perdant c'était une négociation ou de la communication

## > LA NOTION DE JEU PSYCHOLOGIQUE

- Selon la définition qu'en donne Éric Berne, dans son ouvrage Des jeux et des hommes, « un jeu est le déroulement **d'une série de transactions cachées et complémentaires, progressant vers un résultat bien défini, prévisible** ».





# Présentation du triangle de Karpman



**Persécuteur : P** ← → **S** **Sauveur :**

Active inconsciemment un ensemble de croyances fausses :

- J'ai plus de valeur que les autres.
- J'ai le pouvoir de les conduire à se sentir mal, coupables, redevables, minables,...
- Je n'ai d'autre choix que d'agresser ou de critiquer les autres pour gérer la situation.
- *Dans ce rôle, le joueur confond puissance et violence, proposer et imposer.*

Active inconsciemment un ensemble de croyances fausses :

- L'autre n'aura de valeur que si je l'aide...
- J'ai le pouvoir de conduire l'autre à se sentir mieux, tout en le plaignant de ne pas être capable...
- Je n'ai plus d'autre choix que servir par mon aide devenue incontournable.
- *Dans ce rôle, le joueur confond voler au secours et offrir son aide*

**V**

**Victime :**

Active inconsciemment un ensemble de croyances fausses :

- J'ai moins de valeur que les autres.
- Les autres ont le pouvoir de me conduire à me sentir mal, coupable, redevable, minable,...
- Je n'ai plus d'autre choix que de me plaindre et de dépendre du bon vouloir des autres.
- *Dans ce rôle, le joueur confond les plaintes et les demandes*

*Il existe 9 invitations à jouer...*





## Présentation du triangle de Karpman



- > **IL S'AGIT BIEN DE « RÔLES » STÉRÉOTYPÉS** car on peut être victime d'un coup du sort sans forcément jouer le rôle de la victime ou aider quelqu'un sans forcément être dans le rôle du sauveur.
- > **D'OÙ LA NÉCESSITÉ DE NE PAS CONFONDRE UNE PERSONNE AVEC SON COMPORTEMENT, DE DISTINGUER LE COMPORTEMENT DE LA PERSONNE POUR NE PAS JETER LE BÉBÉ AVEC L'EAU DU BAIN !**
- ce qui est redoutable, c'est que chaque changement de rôle, retournement de situation est vécu comme un drame (d'où le nom du triangle dramatique).

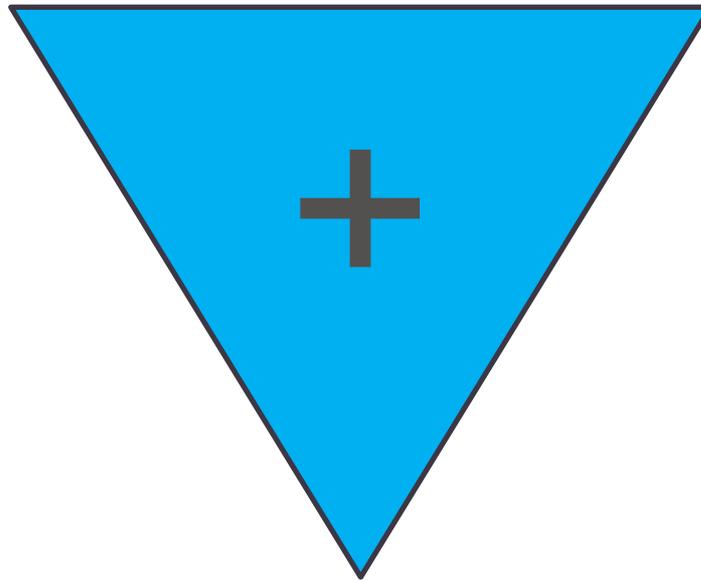




# Sortir des jeux : le triangle compassionnel

P+

- Puissance
- Présence
- Position
- Proposition
- Pacte
- Projet
- Permissions
- Pouvoir



S+

- Soutien
- Solidarité
- Support
- Sécurité
- Service
- Sympathie
- Sollicitude

V+

- Vulnérabilité / Volonté / Vision + / Vitalité / Vaillance / Vigueur / Voeu





## > PROTOCOLE DE REPONSE P POUR GERER UN HAMEÇON

**1. POSTURE P+**

**2. ACCEPTER : LA DISCUSSION**

**3. IDENTIFIER : LES CONDITIONS**





# Sortir des jeux : le triangle compassionnel

## > PROTOCOLE DE REPONSE P POUR GERER UN HAMEÇON

### 1. POSTURE P+

### 2. ACCEPTER : LA DISCUSSION

### 3. IDENTIFIER : LES CONDITIONS

#### > EXEMPLE :

- « *Si tu comptes envoyer des rapports comme ça aux clients, bourrés de fautes d'orthographe, un jour on n'en aura plus de clients* »
- Ce qui est apparent ici c'est le rôle de P, derrière, il y a la crainte de perdre des clients, donc le V et le S, qui cherche à éviter l'échec, le mécontentement du client
- P+ « *Ok pour que l'on en discute, si tu ne me cries pas dessus, S+ c'est important pour moi aussi que les clients soient satisfaits et que l'image du cabinet reste bonne, V+ je veux m'améliorer et écouter tes propositions d'améliorations sans cris.*





## > PROTOCOLE DE REPONSE S POUR GERER UN HAMEÇON

**1. POSTURE S+**

**2. REMERCIER : POUR L'AIDE PROPOSÉE**

**3. NÉGOCIER : LE SOUTIEN VOULU**





# Sortir des jeux : le triangle compassionnel

## > PROTOCOLE DE REPONSE S POUR GERER UN HAMEÇON

### 1. POSTURE S+

### 2. REMERCIER : POUR L'AIDE PROPOSÉE

### 3. NÉGOCIER : LE SOUTIEN VOULU

## > EXEMPLE : « JE VAIS TE LE FAIRE SI TU VEUX, TU SEMBLES EN DIFFICULTÉ » S INVITE V

- « Je te remercie pour ta proposition, je sais que je peux compter sur toi, je tiens à me mettre au travail, c'est important pour moi d'aller jusque au bout, et je serai preneuse d'avoir ton feed back »

## > EXEMPLE : « TU N'AS QU'À PASSER TES NERFS SUR MOI SI ÇA PEUT TE DÉFOULER »

- « Merci de ta proposition, je n'ai pas l'intention de passer mes nerfs sur toi, c'est pas mon habitude, je sais que tu es à l'écoute et si j'ai besoin de te parler je n'hésiterai pas »

## > EXEMPLE : « BON JE VAIS RÉPONDRE PUISQUE PERSONNE NE PEUT Y ALLER »

- « Je te remercie pour ta proposition c'est très sympa de ta part. La solidarité c'est important dans une équipe. Tu montres un esprit solidaire, et c'est vraiment bien pour l'esprit d'équipe
- Ce qui est également important c'est que personne ne se sente obligé de faire les choses, c'est vraiment OK pour toi ? »





## > PROTOCOLE DE REPONSE V POUR GERER UN HAMEÇON

**1. POSTURE V+**

**2. VALORISER : L'EXPRESSION DES DIFFICULTÉS**

**3. IDENTIFIER : LA NATURE DU BESOIN**





# Sortir des jeux : le triangle compassionnel

## > PROTOCOLE DE REPONSE V POUR GERER UN HAMEÇON

1. POSTURE V+
2. VALORISER : L'EXPRESSION DES DIFFICULTÉS
3. IDENTIFIER : LA NATURE DU BESOIN

> EXEMPLE : « J'AI TOUT ESSAYÉ EN VAIN, JE N'Y ARRIVERAI JAMAIS, JE PENSE QU'IL N'Y A QUE TOI POUR M'AIDER, JE SUIS VRAIMENT TROP NULLE » (V INVITE S)

- « Tu me dis que tu as tout essayé, félicitations c'est ce qu'il faut faire, quelle est la suite maintenant ? Je ne peux pas le faire à ta place, de quoi as-tu réellement besoin? »









[www.sofaxis.com](http://www.sofaxis.com)



*Centre de gestion  
de la fonction publique  
territoriale de la Charente*



**sofaxis**

une société du groupe **relyens**