

# GESTION DE CONFLIT

On prête à Albert Einstein cette citation : *"La paix ne peut être maintenue par la force ; elle ne peut être obtenue que par la compréhension."* Dans ce contexte, on peut considérer que la gestion de conflit passe avant tout par la **compréhension du conflit**. Ça signifie identifier ses **caractéristiques**, comprendre les **raisons sous-jacentes** et trouver **les clés pour les résoudre**.

Ce qui fera la réussite d'une gestion de conflit, ce sera avant tout votre réaction. Cela va donc impliquer autant comprendre l'impact qu'il a sur vous que de comprendre les motifs des conflits.

## Table des matières

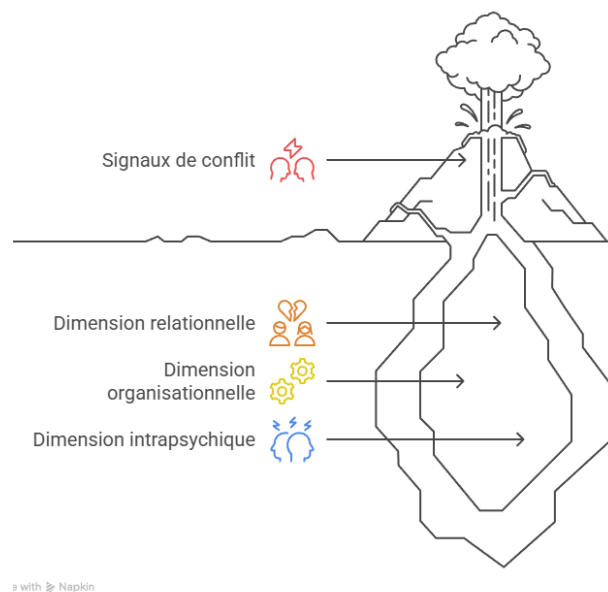
Comprendre le conflit.....	2
Typologie de conflit .....	4
Enjeux psychologiques du conflit .....	6
Le triangle de Karpman .....	7
Emotion et conflits .....	8
Lâcher prise et affirmation de soi .....	9
Verbal et Paraverbal dans la gestion de conflit.....	10
Des biais de perception .....	12
Se connaître face au conflit .....	12
Stress et nos 3 cerveaux .....	12
Réagir au conflit.....	14
Analyser le conflit.....	14
Adopter une communication adaptée.....	15
La méthode DESC.....	16
Méthodologie de gestion de conflit.....	17
Check-list : Réagir face à un conflit.....	18

# Comprendre le conflit

Le conflit est une opposition entre deux ou plusieurs parties, généralement autour d'enjeux perçus comme incompatibles, accompagnée d'une charge émotionnelle significative. Il peut être interne (en soi), interpersonnel (entre deux personnes) ou collectif (entre groupes).

✦ À retenir : "Un conflit, c'est quand les besoins ou les intérêts de deux personnes entrent en collision, et qu'aucune ne se sent entendue."

On identifie 3 dimensions fondamentales du conflit :



## 1. Dimension relationnelle

Il s'agit des tensions liées à la **qualité du lien** entre deux personnes (lié par exemple à la jalousie, au ressentiment, à la trahison ou la méfiance.).

On l'identifie par ces signaux : froideur, évitement, sarcasme, rupture de communication.

Exemple : « Je ne lui fais plus confiance », « il/elle me blesse à chaque interaction ».

## 2. Dimension organisationnelle

Il s'agit des tensions provoquées par des **dysfonctionnements dans la structure ou les processus** de travail, comme des rôles flous, la surcharge de travail, l'absence de coordination ou des prises de décisions arbitraires.

On l'identifie par ces signaux : confusion, frustration collective, plaintes récurrentes.

Exemple : « Je ne sais pas qui est responsable », « je ne comprends pas la consigne », « tout change tout le temps ! »

Parmi les tensions organisationnelles, on peut citer, comme éléments courants en entreprise :

- Un **rôle imprécis** dans l'entreprise (voir sa fiche de poste)
- L'**incompatibilité des objectifs** poursuivis par les responsables

### 3. Dimension intrapsychique (ou intra-personnelle)

Il s'agit des conflits **internes**, entre deux besoins, valeurs ou objectifs opposés, comme le besoin de sécurité opposé au besoin d'indépendance.

Exemple : « Je veux dire non, mais j'ai peur du conflit », « Je suis partagé entre ce que je pense et ce qu'on attend de moi ».

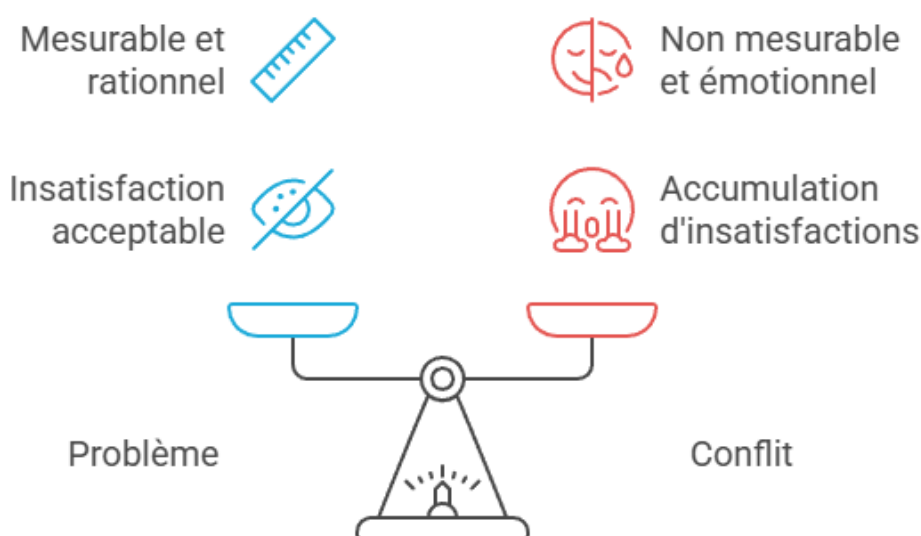
Ce qu'on voit dans un conflit n'est que **la partie émergée de l'iceberg**. Les causes et émotions enfouies en sont la base immergée. C'est ce qui fait la différence entre les conflits visibles et les conflits latents.

Conflit visible	Conflit latent
Expressions directes : tensions, reproches, cris, blocages.	Silences, rancunes, évitements, passifs-agressifs. Peut exploser à tout moment.

Le conflit latent est traître puisqu'il aboutira très fréquemment à une forme violente de conflit visible : en général une explosion d'émotion (colère, cris, etc.).

### Résolution de problème

La résolution de problème est une **méthode rationnelle et structurée** qui permet de trouver des solutions efficaces à une difficulté précise.



Made with Napkin

Un problème se définit comme :

- **Mesurable et observable** (il peut être décrit de façon objective).
- Un **écart** entre une situation actuelle et une situation souhaitée.
- Il génère une **insatisfaction acceptable** (il n'implique pas forcément une charge émotionnelle forte, contrairement au conflit).

### Étapes de la résolution de problème :

1. **Identifier clairement le problème**  
→ Décrire la situation factuelle, distinguer symptômes et causes.
2. **Analyser la situation**  
→ Collecter les informations, confronter les points de vue, chercher les causes profondes.
3. **Générer des options de solution**  
→ Brainstormer plusieurs alternatives, sans juger trop vite.
4. **Évaluer et choisir une solution**  
→ Comparer les options selon leur faisabilité, leurs coûts, leurs bénéfices.
5. **Mettre en œuvre**  
→ Définir les actions concrètes, les responsabilités et le calendrier.
6. **Évaluer les résultats**  
→ Vérifier si le problème est résolu, ajuster si nécessaire.

### Les pièges à éviter

- La **précipitation** : vouloir régler vite au lieu de comprendre le fond.
- La **gestion à court terme** : soulager sans traiter les causes.
- La **superficialité** : rester sur les symptômes sans aller aux racines.

## Typologie de conflit

Tous les conflits ne sont pas de même nature. Les comprendre permet d'adopter une stratégie de résolution adaptée.

### On identifie ces principaux types de conflits :

#### 1. Conflit d'intérêts

Porte sur le partage ou l'accès à des ressources limitées (temps, argent, espace, moyens).

*Exemple : Deux services se disputent le même budget ou le même bureau.*

## 2. Conflit de valeurs

Opposition entre visions du monde, croyances ou principes éthiques.

*Exemple : Désaccord sur l'importance donnée à la rentabilité vs l'éthique.*

## 3. Conflit de besoins

Résulte d'attentes fondamentales non satisfaites (reconnaissance, autonomie, sécurité, considération).

*Exemple : Un salarié qui se sent ignoré par son manager.*

## 4. Conflit de rôles

Naît de l'ambiguïté ou du chevauchement des fonctions et responsabilités.

*Exemple : Deux collègues pensent être responsables d'une même tâche.*

## 5. Conflit de méthodes

Oppose des personnes sur la manière de faire ou d'atteindre un objectif.

*Exemple : Deux enseignants en désaccord sur leur pédagogie.*

## 6. Conflit de personnalité

Lié à des incompatibilités perçues dans les caractères, attitudes ou comportements.

*Exemple : Un collaborateur extraverti et un autre très réservé qui se supportent mal.*



## Enjeux psychologiques du conflit

Un conflit ne se réduit pas à un simple désaccord rationnel. Il touche à des **enjeux psychologiques profonds** qui influencent fortement nos réactions. Ces enjeux, souvent invisibles, expliquent pourquoi certains conflits prennent de l'ampleur ou deviennent difficiles à résoudre.

### On peut identifier ces principaux enjeux psychologiques

#### 1. Identité

Le conflit peut menacer l'image que nous avons de nous-mêmes.

*Exemple : une critique vécue comme une remise en cause de nos compétences.*

#### 2. Reconnaissance

Nous avons tous besoin que nos efforts et notre personne soient reconnus.

*Exemple : un salarié qui se sent ignoré malgré son implication.*

#### 3. Appartenance

Le conflit peut réveiller la peur d'être rejeté ou exclu du groupe.

*Exemple : tensions au sein d'une équipe qui créent un sentiment d'isolement.*

#### 4. Pouvoir et contrôle

Le conflit met souvent en jeu l'influence, l'autonomie et la capacité à décider.

*Exemple : désaccord hiérarchique vécu comme une perte d'autorité.*

#### 5. Justice perçue

Nous réagissons fortement à ce que nous considérons comme juste ou injuste.

*Exemple : un collaborateur qui se sent lésé par rapport à un collègue mieux récompensé.*

### Conséquences

- Ces enjeux créent des **émotions intenses** (colère, frustration, peur, tristesse).
- Ils alimentent les **biais cognitifs** : perception sélective, exagération, déformation des intentions de l'autre.
- Si ces dimensions ne sont pas reconnues, le conflit risque de s'envenimer malgré la recherche de solutions pratiques.

## Le triangle de Karpman

Le psychologue **Stephen Karpman** a décrit en 1968 un modèle appelé « **triangle dramatique** », qui illustre les **rôles psychologiques** que l'on adopte souvent dans les conflits. Ces rôles s'enchaînent et s'alimentent mutuellement, piégeant les personnes dans une dynamique négative.



### Les trois rôles du triangle

#### 1. Le Persécuteur

Attitude : critique, agressive, contrôlante.

Message implicite : « *C'est de ta faute* ».

Risque : enfermer l'autre dans une position défensive ou victimaire.

#### 2. La Victime

Attitude : plaintive, impuissante, dévalorisée.

Message implicite : « *Je n'y peux rien* ».

Risque : susciter sauvetage ou rejet, bloquer toute responsabilisation.

#### 3. Le Sauveur

Attitude : protectrice, paternaliste, « je vais régler ton problème ».

Message implicite : « *Tu as besoin de moi* ».

Risque : maintenir la victime dans sa dépendance et éviter la responsabilisation.

Ces rôles ne sont **pas fixes** : une même personne peut passer du rôle de **victime** à celui de **persécuteur** ou de **sauveur** au fil de la discussion. Par exemple, une victime qui se plaint peut devenir persécutrice si elle accuse le sauveur de ne pas assez l'aider.

Pour désamorcer la spirale, il est possible de transformer ces rôles :

- Le **Persécuteur** → devenir **Assertif** : exprimer son besoin sans accuser.
- La **Victime** → devenir **Responsable** : reconnaître sa part d'action et chercher des solutions.
- Le **Sauveur** → devenir **Aidant** : soutenir sans ne se substituer ni infantiliser.

#### ✦ À retenir

- Un conflit est à la fois **rationnel** (enjeux, problèmes concrets) et **émotionnel** (ressentis, besoins).
- Le visible n'est que la partie émergée de l'iceberg : **les vraies causes sont souvent cachées**.
- Comprendre un conflit, c'est **aller au-delà des apparences pour identifier les besoins et les émotions qui se trouvent derrière**.

## Emotion et conflits

Un conflit n'est jamais uniquement rationnel. Il s'accompagne toujours d'une **dimension émotionnelle** qui influence la manière dont il est vécu et géré. Les émotions peuvent **alimenter le conflit** ou, au contraire, **ouvrir la voie à sa résolution**, selon la façon dont elles sont reconnues et exprimées.

### Le rôle des émotions

- **Colère** : surgit quand nos valeurs ou limites sont bafouées. Elle peut mener à l'agressivité ou bloquer la communication.
- **Peur** : naît de l'anticipation d'une menace. Elle pousse souvent à l'évitement, au repli ou à l'agressivité défensive.
- **Tristesse** : reflète une perte, une déception ou un besoin non satisfait. Elle conduit au repli ou à la recherche de soutien.
- **Joie** : présente lorsqu'une solution positive est trouvée. Elle favorise la coopération et la créativité dans la résolution.

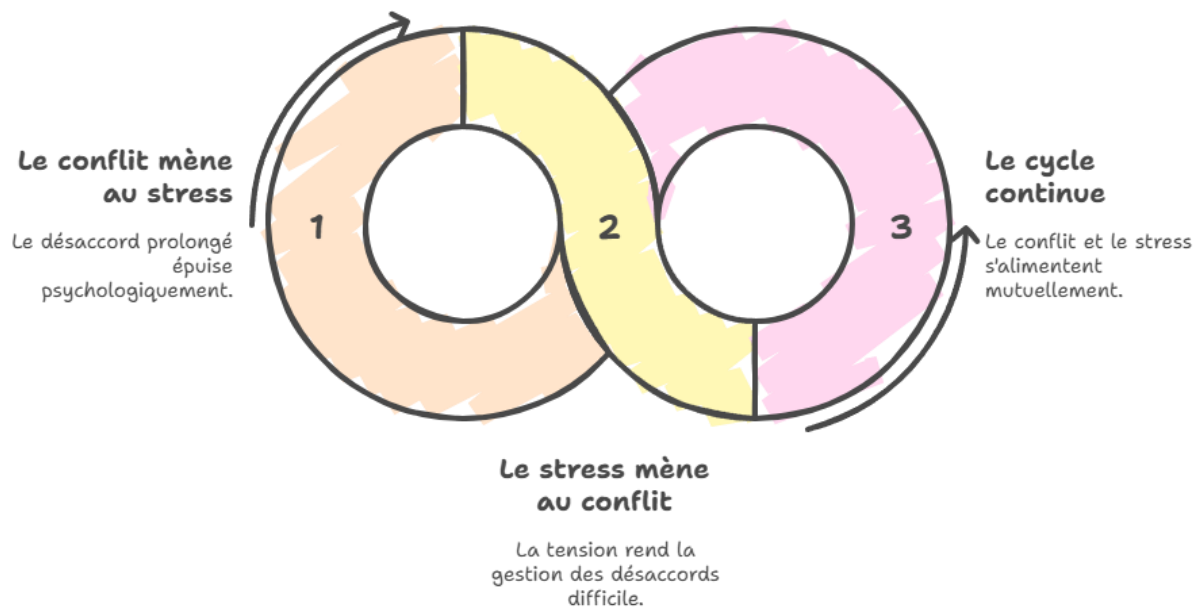
✦ **À retenir** : Derrière chaque émotion se cachent des **besoins fondamentaux** (sécurité, appartenance, reconnaissance, liberté, sens). Identifier ces besoins aide à comprendre et désamorcer les tensions.

### Émotions et stress

- Un conflit mal géré entraîne du **stress** (menace de l'estime de soi, climat tendu, incertitude).
- Le stress, en retour, **fragilise la communication** (moins d'écoute, réactions excessives, hypersensibilité).



- Ainsi, émotions et stress entretiennent un **cercle vicieux** : l'un alimente l'autre.



## Gérer ses émotions

Bien gérer ses émotions ne signifie pas les refouler, mais :

1. **Les reconnaître** : nommer ce que l'on ressent (peur, colère, frustration).
2. **Les accepter** : comprendre qu'elles traduisent un besoin légitime.
3. **Les exprimer** : utiliser une communication respectueuse et constructive.
4. **Lâcher prise** : prendre du recul pour éviter l'escalade.

## Lâcher prise et affirmation de soi

Dans un conflit, les émotions jouent un rôle central. Si elles ne sont pas reconnues ou maîtrisées, elles alimentent la tension au lieu de l'apaiser. Deux attitudes complémentaires permettent de mieux gérer les situations : **lâcher-prise** et **affirmation de soi**.

### Lâcher-prise

Le lâcher-prise ne signifie pas renoncer ni se résigner, mais **accepter ce que l'on ne peut pas contrôler**.

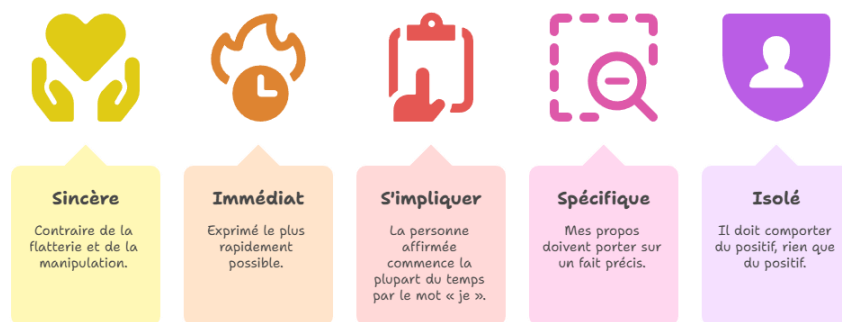
- Il permet de **diminuer la charge émotionnelle** et de retrouver de la clarté dans sa réflexion.
- Il aide à éviter l'escalade en sortant du besoin d'avoir toujours raison.
- Il ouvre la voie à des solutions constructives en rétablissant un climat de confiance.

## Affirmation de soi

L'affirmation de soi, c'est la capacité à **exprimer ses émotions, ses besoins et ses opinions** de manière claire, directe et respectueuse, sans agresser ni se soumettre.

- Elle favorise des relations plus équilibrées et évite les malentendus.
- Elle permet de reconnaître ses propres besoins tout en respectant ceux des autres.
- Elle est essentielle pour désamorcer les conflits latents et éviter qu'ils ne dégénèrent.

## La méthode SISSI pour s'affirmer



Un message affirmé doit être :

- **Sincère** (éviter la flatterie ou la manipulation).
- **Immédiat** (exprimer rapidement son ressenti).
- **Impliqué** (commencer par « je » pour éviter l'accusation).
- **Spécifique** (porter sur un fait concret et précis).
- **Isolé** (contenir uniquement du positif ou du négatif, sans mélange).

### ✦ À retenir

- **Lâcher-prise** = réduire la charge émotionnelle et éviter l'escalade.
- **Affirmation de soi** = exprimer ses émotions et besoins de manière constructive.
- Ces deux attitudes combinées permettent de préserver la relation

## Verbal et Paraverbal dans la gestion de conflit

Dans un conflit, ce n'est pas seulement **ce que l'on dit** (verbal) qui compte, mais aussi **la manière dont on le dit** (paraverbal). Les mots, le ton, le rythme et les silences influencent directement la perception et l'issue de la situation.

## Le verbal : les mots choisis

- C'est le contenu explicite du message.
- Points clés :
  - Utiliser le “**je**” plutôt que le “tu accusateur” → « Je me sens frustré » au lieu de « Tu ne fais jamais attention ».
  - Employer des mots **clairs et précis** pour éviter les malentendus.
  - Préférer une formulation **respectueuse et constructive**, sans jugement ni généralisation (« toujours », « jamais »).
  - Proposer des **solutions** plutôt que rester dans le reproche.

✚ Le verbal structure la discussion et peut soit ouvrir la voie à la coopération, soit enfermer dans l'opposition.

## Le paraverbal : la façon de dire

C'est tout ce qui accompagne les mots : **ton, volume, rythme, intonation, silences**.

- **Ton** : un ton calme apaise, un ton sec ou agressif crispe.
- **Volume** : trop fort = impression d'agression ; trop bas = manque de confiance.
- **Rythme** : trop rapide = impatience ; trop lent = condescendance.
- **Silences** : permettent de respirer, de laisser place à l'autre, d'éviter l'escalade.
- **Intonation** : une intonation montante invite au dialogue, une intonation descendante ferme la discussion.

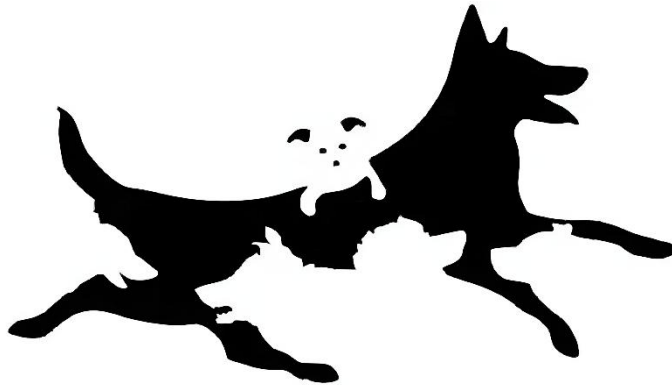
✚ Le paraverbal transmet l'état émotionnel réel. Même avec des mots justes, un ton ironique ou agressif peut rallumer le conflit.

### ✚ À retenir

- Le **verbal** transmet le sens.
- Le **paraverbal** transmet l'émotion.
- En conflit, l'efficacité de la communication repose sur la **cohérence entre les deux**.

## Des biais de perception

Nos sens et notre cerveau ne nous donnent pas une vision neutre de la réalité. Nous filtrons les informations à travers nos expériences, nos émotions et nos attentes. Cela crée des **biais**. Les biais **déforment la réalité, entretiennent les malentendus et renforcent les conflits**.



Les reconnaître, c'est la première étape pour rétablir une communication plus objective.

## Se connaître face au conflit

Gérer un conflit commence par une étape essentielle : **se connaître soi-même**. Nos réactions ne dépendent pas uniquement de la situation, mais surtout de la manière dont nous **percevons** et **interprétons** ce qui se passe.

Face à une tension, chacun développe des **réflexes personnels** :

- la fuite (éviter, se taire, fuir la discussion),
- l'attaque (hausser le ton, accuser, critiquer),
- le blocage (se fermer, se couper de l'autre),
- ou la recherche de dialogue.

Ces réactions sont souvent **automatiques**, héritées de nos expériences passées et de nos croyances.

👉 Les identifier permet de ne plus les subir et d'apprendre à les réguler.

## Nos émotions dominantes

Chaque personne a des émotions qui reviennent plus facilement en situation de conflit : colère, peur, tristesse, frustration, sentiment d'injustice.

Reconnaître ses **émotions déclencheurs** aide à comprendre ce qui se joue et à éviter l'escalade.

## Stress et nos 3 cerveaux

Notre cerveau fonctionne avec trois niveaux complémentaires :

### 1. Le cerveau reptilien (instinctif)

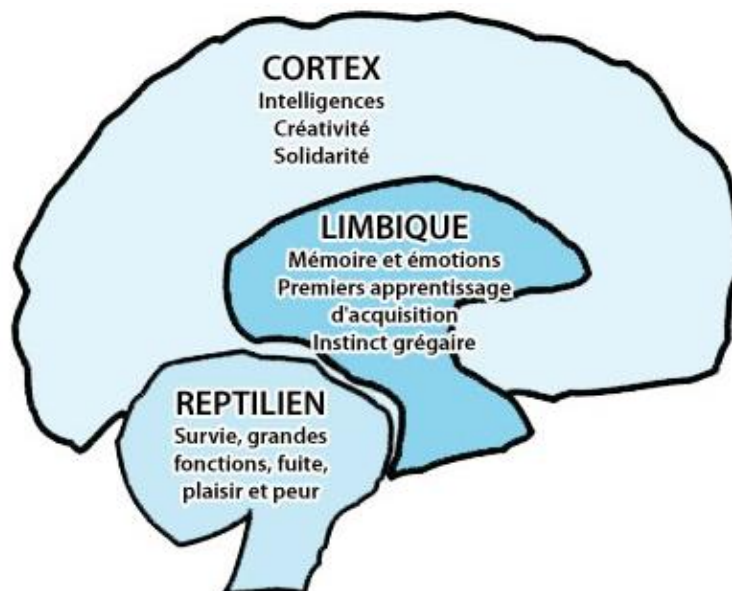
- Responsable des réflexes de survie : fuite, attaque, sidération.
- Réagit en quelques secondes face à une menace.
- Limite : il empêche de réfléchir calmement et enferme dans la réaction automatique.

### 2. Le cerveau limbique (émotionnel)

- Centre des émotions et de la mémoire affective.
- Il colore notre interprétation de la situation selon nos expériences passées.
- Limite : il peut amplifier les peurs ou les colères.

### 3. Le cortex (rationnel)

- Siège de la pensée logique, de l'analyse et de la prise de recul.
- Permet d'élaborer des solutions, de communiquer de façon constructive.
- Limite : sous stress intense, il est court-circuité par le reptilien et le limbique.



En situation de stress, le cerveau reptilien prend le dessus, empêchant la réflexion. Plus le stress monte, plus nous perdons la capacité à analyser et à dialoguer. Apprendre à reconnaître son stress et à le réguler (respiration, pause, recentrage) permet de redonner la main au cortex et d'éviter l'escalade.

## Réagir au conflit

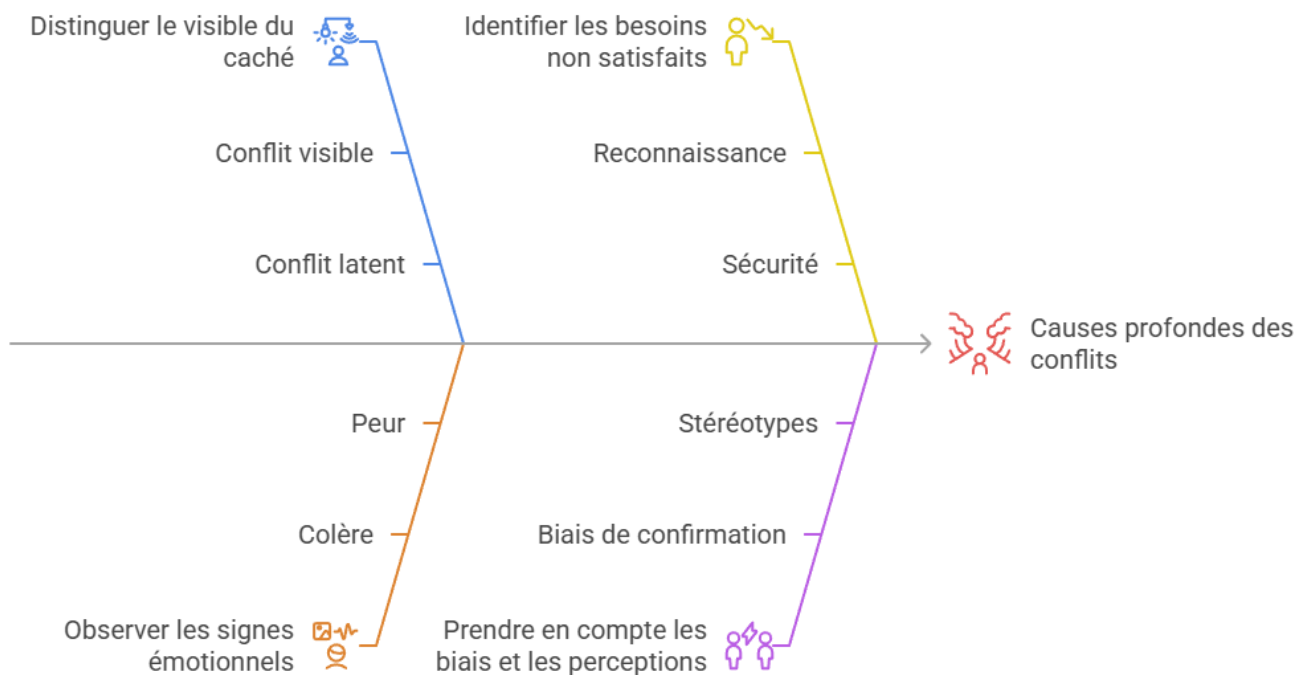
Un conflit n'est pas seulement à comprendre ou à anticiper : il faut aussi savoir y réagir. Réagir de manière constructive permet d'éviter l'escalade et d'ouvrir un espace de dialogue. Cela implique d'analyser le conflit, d'adopter une communication adaptée et de mobiliser des outils comme la méthode DESC.

Réagir ne veut pas dire "riposter" ni "laisser passer", mais **trouver la juste posture pour désamorcer la tension, exprimer ses besoins et chercher une solution constructive.**

## Analyser le conflit

Avant de réagir, il faut comprendre ce qui se joue réellement. Très souvent, ce qui est visible n'est que la partie émergée de l'iceberg : cris, reproches, blocages, remarques désobligeantes. Derrière ces manifestations bruyantes, se cache un **conflit latent**, nourri par des besoins profonds non satisfaits (reconnaissance, appartenance, autonomie, justice...).

👉 *Exemple : Deux collègues s'opposent violemment sur la répartition d'un projet. En réalité, l'un se sent dévalorisé et l'autre a peur de perdre sa place. Le conflit visible est "organisationnel", mais le vrai enjeu est identitaire et émotionnel.*



### ■ Comment analyser ?

#### 1. Distinguer le visible du caché.

Le conflit apparent n'est qu'un symptôme. Se demander : qu'est-ce qui se joue vraiment derrière ?

#### 2. Observer les signes émotionnels.

La colère peut traduire un besoin de respect. La peur, un besoin de sécurité. La tristesse, un besoin de soutien.

### 3. Identifier les besoins non satisfaits.

Reconnaissance, appartenance, sécurité, autonomie, équité... Derrière chaque émotion, il y a un besoin fondamental.

### 4. Clarifier les faits.

Beaucoup de conflits viennent de perceptions biaisées. Reformuler, vérifier, distinguer la réalité des interprétations.

### 5. Poser les bonnes questions.

Des questions ouvertes, centrées sur la personne et non sur l'accusation :

- « Qu'est-ce qui est le plus difficile pour toi dans cette situation ? »
- « De quoi aurais-tu besoin pour avancer plus sereinement ? »
- « Qu'est-ce qui est important pour toi dans ce projet ? »
- 

✦ **À retenir** : Réagir efficacement, c'est d'abord comprendre que le conflit ne se réduit pas à ce qui est dit ou montré. Les causes profondes – souvent invisibles – sont les véritables clés de résolution.

## Adopter une communication adaptée

Une fois l'analyse réalisée, il est essentiel de choisir la bonne posture communicationnelle. Dans un conflit, chaque mot, chaque silence, chaque attitude compte.



Un outil central est l'**écoute active**, développée par Carl Rogers. Elle consiste à offrir à l'autre un espace de confiance et de sécurité, pour qu'il ose exprimer ses besoins sans crainte d'être jugé.

■ **Les principes de l'écoute active :**

- **Suspendre ses préjugés.** Il ne s'agit pas d'être d'accord avec l'autre, mais d'accueillir son point de vue.
- **Montrer sa disponibilité.** Posture ouverte, regard bienveillant, silence attentif.
- **Reformuler pour valider la compréhension.** Exemple : « Si je comprends bien, tu te sens frustré parce que tu n'as pas eu d'informations ? »
- **Exprimer de l'empathie.** Reconnaître l'émotion vécue par l'autre, même si on ne partage pas son analyse de la situation.

✦ **À retenir :** L'écoute active n'est pas de la passivité. C'est un outil puissant pour calmer les tensions et montrer que l'autre est entendu.

## La méthode DESC

Quand vient le moment de s'exprimer, il est crucial d'éviter les reproches, accusations ou généralisations qui risquent d'aggraver le conflit. La **méthode DESC** (Sharon & Bower, 1976) est un outil simple et efficace pour structurer son message.



### **Décrire**

**D – Décrire :** énoncer les faits, objectivement, sans jugement.

→ « J'ai remarqué que le rapport n'a pas été transmis dans les délais convenus. »



### **Exprimer**

**E – Exprimer :** partager son ressenti en utilisant le « je ».

→ « Je me sens agacé et bloqué car je ne peux pas avancer. »



### **Spécifier/suggérer**

**S – Spécifier / Suggérer :** proposer une solution ou exprimer un besoin.

→ « Penses-tu pouvoir l'envoyer d'ici la fin de la journée ? »



### **Conclure**

**C – Conclure :** terminer positivement, en ouvrant vers la coopération.

→ « Cela nous permettra de rattraper le retard et de travailler efficacement. »



### ■ Exemple concret :

Un collaborateur dit à son manager :

✗ « Tu ne respectes jamais mes efforts, tu donnes toujours mes dossiers à quelqu'un d'autre ! »

✓ Reformulé avec DESC :

- D : « Le dossier X sur lequel je travaillais a été confié à un autre collègue ce matin. »
- E : « Je me sens frustré et mis à l'écart. »
- S : « J'aimerais que nous en discutions avant que ce type de décision soit prise. »
- C : « Cela nous aidera à mieux travailler ensemble. »

🔴 **À retenir** : La méthode DESC permet de rester assertif : dire ce que l'on pense et ce que l'on veut, sans agresser ni se soumettre.

## Méthodologie de gestion de conflit

Réagir à un conflit ne s'improvise pas. Quelques principes méthodologiques permettent de garder le cap.

### Face à l'agressivité :

- **Ne pas réagir immédiatement.** Prendre quelques secondes pour respirer, se calmer.
- **Se protéger émotionnellement.** Créer une distance intérieure, éviter de se laisser happer.
- **Être factuel.** « Là, je me sens agressé » → refléter le comportement sans attaque.
- **Amener vers une action commune.** « Que pouvons-nous faire ensemble pour avancer ? »

### Les trois niveaux de discussion :

Dans un conflit, il existe en réalité trois conversations parallèles :

1. **La discussion des faits** : ce qui est objectivement vérifiable.
2. **La discussion des émotions** : ce que chacun ressent et les besoins insatisfaits.
3. **La discussion intérieure** : ce que chacun se dit à lui-même, ses doutes, ses valeurs, ses interprétations.

👉 Être attentif à ces trois niveaux évite de rester bloqué sur les faits visibles et permet de comprendre la dimension psychologique du conflit.

### Introduire le changement :

- Reconnaître sa part de responsabilité (même minime).
- Valoriser ce que l'autre fait bien, pour rétablir la confiance.

- Se demander : « *Qu'est-ce que je veux à la place ?* » plutôt que « *Qu'est-ce que je ne veux plus ?* »
- Repartir sur des bases saines, en cherchant un compromis acceptable pour les deux parties.

## Check-list : Réagir face à un conflit

### ✓ 1. Prendre du recul

- Respirer, temporiser, différer une réaction immédiate.
- Reconnaître son émotion sans l'imposer à l'autre.

### ✓ 2. Identifier la nature du conflit

- Conflit d'intérêts ? de besoins ? de valeurs ?
- Quelle dimension est en jeu (relationnelle, organisationnelle, psychologique) ?

### ✓ 3. Observer les émotions

- Colère → besoin de respect/justice.
- Peur → besoin de sécurité.
- Tristesse → besoin de soutien.

### ✓ 4. Vérifier ses perceptions

- Distinguer faits et jugements.
- Identifier ses biais de perception (effet de halo, stéréotypes, amplification...).

### ✓ 5. Communiquer de façon constructive

- Utiliser le « **je** » plutôt que le « **tu** » accusateur.
- Employer la méthode **DESC** : Décrire – Exprimer – Spécifier – Conclure.
- Pratiquer l'écoute active : reformuler, clarifier, valider.

### ✓ 6. Rechercher ensemble une solution

- Poser des limites claires sans agressivité.
- Explorer les options, chercher un compromis.
- Valider un accord réaliste et partagé.