



# construire des relations positives en situation difficile

## CONTEXTE

Les relations professionnelles, autrefois basées sur des échanges physiques réguliers, ont dû s'adapter à l'environnement professionnel moderne : la pandémie de la COVID-19 a profondément transformé la manière dont ces interactions se déroulent, créant de nouveaux défis pour les relations professionnelles.

Les interactions humaines, qui sont au cœur de la dynamique des équipes et des organisations ont été impactées par des modes de communication virtuels, du distanciel, de l'isolement social, modifiant ainsi les dynamiques d'équipe. Cette transition a souvent conduit à un affaiblissement des liens interpersonnels, à une augmentation du sentiment d'isolement, et parfois à une dégradation de la collaboration et de la cohésion d'équipe.

Dans ce contexte, les études montrent que les relations au travail sont plus cruciales que jamais. La pandémie a non seulement révélé l'importance des liens sociaux dans le bien-être individuel, mais a également souligné leur rôle dans la productivité et l'engagement. Les organisations ont pris conscience que des relations positives et solides au sein des équipes sont essentielles pour surmonter les défis posés par les crises, qu'elles soient sanitaires, économiques ou organisationnelles.

L'attention portée au bien-être des travailleurs a considérablement augmenté, notamment parce que la pandémie a aussi mis en lumière les risques liés à la détérioration de la santé mentale en milieu professionnel. Le bien-être est devenu un facteur clé de fidélisation des talents, influençant directement la rétention et l'engagement des collaborateurs. Les entreprises qui investissent dans des relations positives voient non seulement une amélioration du climat de travail, mais également une augmentation de la satisfaction et de la loyauté.

Construire des relations positives en période de crise ou en situation difficile représente un défi particulier. Ces situations mettent à l'épreuve la résilience des individus et des équipes, et peuvent accentuer les tensions et les conflits. Pourtant, c'est précisément dans ces moments de difficulté que des relations solides peuvent faire la différence. Elles permettent non seulement de maintenir la cohésion et la motivation, mais aussi de faciliter la résolution des conflits et de renforcer la solidarité au sein des équipes. En outre, dans un contexte où les organisations doivent faire face à des incertitudes et des changements rapides, la capacité à maintenir des relations positives devient un atout stratégique majeur.

L'analyse du contexte montre clairement que les relations professionnelles ont évolué et que leur importance est plus grande que jamais. Dans ce nouvel environnement, où les crises sanitaires et économiques peuvent créer des situations difficiles, la capacité à construire et à entretenir des relations positives est essentielle. Les organisations qui réussissent à intégrer cette dimension humaine dans leur stratégie de gestion voient non seulement une amélioration du bien-être de leurs collaborateurs, mais aussi un renforcement de leur résilience et de leur performance globale.

Cette formation est bénéfique même si vous ne rencontrez pas de situation difficile !

## OBJECTIFS

- Comprendre les concepts fondamentaux des relations interpersonnelles
- Identifier les facteurs qui influencent positivement ou négativement les relations de travail
- Utiliser des techniques d'écoute active et de communication assertive
- Mettre en œuvre des méthodes de communication non-violente dans les échanges
- Identifier les comportements qui favorisent la confiance mutuelle
- Adopter des pratiques qui renforcent la coopération et la collaboration
- Reconnaître les différentes sources de conflits au sein de l'équipe
- Analyser les dynamiques sous-jacentes aux situations conflictuelles
- Appliquer des stratégies de médiation et de négociation
- Utiliser des techniques de gestion du stress pour désamorcer les situations tendues
- Anticiper les situations à risque et désamorcer les tensions avant qu'elles n'émergent
- Promouvoir un climat de travail apaisé et collaboratif
- Encourager la participation active de tous les membres de l'équipe
- Mettre en place des outils et des méthodes favorisant la collaboration
- Identifier les leviers de motivation individuels et collectifs
- Mettre en œuvre des actions pour maintenir un haut niveau d'engagement
- Adopter des pratiques qui respectent la diversité et favorisent l'inclusion

Page 1 sur 3 suite ...

## DUREE

3 jours

## PUBLIC

Tout public

## Pré REQUIS

Aucun

## PEDAGOGIE

Pour ce type de parcours, il nous paraît essentiel d'opter pour une méthode pédagogique active. Notre intervention s'appuie sur une alternance d'apports théoriques complétés par des témoignages/partages des stagiaires sur leurs pratiques et des échanges/débats pour s'assurer de la compréhension par tous des principes. Notre pédagogie est d'accompagner les stagiaires concrètement pour faciliter la transposition des apports et outils. L'objectif étant de rester, en permanence, connecté à la réalité du terrain, des cas spécifiques pourront être abordés et des situations de travail servant de fil conducteur. Les ateliers proposés sont mentionnés dans le programme.

## EVALUATION

Auto-évaluation de positionnement par entretien ou questionnaire.  
Auto-évaluation des acquis de la formation par questionnaire amenant à une réflexion sur un plan d'actions.

## SANCTION DE LA FORMATION

Une attestation de formation sera envoyée post formation.





## PROGRAMME

### Journée 1 - Comprendre les dynamiques relationnelles et la communication efficace

#### Séquence 1 (1h30)

Introduction aux relations interpersonnelles au travail : théorie de l'échange social, théorie de l'attachement, théorie de la dissonance cognitive, modèle de Johari  
 Identification des facteurs qui influencent les relations (positivement et négativement) : théorie des rôles, théorie de l'équité, théorie des réseaux sociaux, normes de groupe  
*Exercice : analyse de cas réels pour identifier les dynamiques relationnelles*

#### Séquence 2 (1h15)

Concepts fondamentaux de la communication non-violente (CNV)  
*Exercice : jeux de rôle en binôme pour pratiquer la CNV*

#### Séquence 3 (1h30)

Importance de l'écoute active (10) dans les interactions professionnelles  
 Différence entre passivité, agressivité et assertivité  
*Activité pratique : exercices d'écoute active en sous-groupes*

#### Séquence 4 (1h30)

Identification des causes des conflits et des tensions : conflit de rôle, conflit de valeurs, communication défectueuse, injustice organisationnelle, compétition  
 Stratégies de résolution de conflits : modèle de Thomas-Kilmann, négociation intégrative, transformation des conflits, approche de la médiation, théorie des jeux  
*Simulation : mise en pratique de techniques de résolution de conflits*

### Journée 2 - Gérer son stress et consolider ses compétences relationnelles

#### Séquence 5 (1h30)

Identification des sources de stress au travail  
 Techniques de gestion du stress et des émotions  
*Exercice pratique : techniques de gestion du stress appliquées à des scénarios conflictuels*

#### Séquence 6 (1h30)

Comportements et attitudes qui favorisent la confiance  
 Stratégies pour renforcer la coopération et la collaboration  
*Activité de groupe : construction de scénarios pour développer des relations de confiance*

#### Séquence 7 (1h00)

Techniques pour anticiper et prévenir les conflits  
 Création d'un climat de travail apaisé et collaboratif  
*Étude de cas : analyse de situations de prévention des conflits*

#### Séquence 8 (2h)

Identification des points forts et des axes d'amélioration individuels  
*Développement d'un plan d'action pour appliquer les compétences acquises*

### Journée 3 - Perfectionner ses compétences (idéalement après un temps intersession)

#### Séquence 9 (45 min)

Partage des retours d'expérience depuis les deux premiers jours de formation  
 Discussions sur les défis rencontrés et les solutions trouvées

#### Séquence 10 (1h30)

Ateliers thématiques selon les besoins identifiés : médiation avancée, gestion du stress en situation complexe, etc.  
*Activités interactives : jeux de rôles, simulations et études de cas avancées*

#### Séquence 11 (1h30)

Exercices de Teambuilding pour renforcer la cohésion d'équipe  
 Activités collaboratives pour pratiquer la gestion de conflits en équipe  
*Étude de cas en groupe : élaboration de solutions collaboratives à des situations complexes*

#### Séquence 12 (1h30)

Autoévaluation et évaluation par les pairs des compétences développées  
*Activité : mises en situation pour évaluer les progrès individuels*

#### Séquence 5 (1h)

Révision des concepts clés et techniques apprises  
 Discussion sur l'intégration des compétences dans le quotidien professionnel  
*Activité : élaborer son plan d'actions*

## INTERVENANTS

Selon le thème de la formation, CQFD sélectionne un pédagogue possédant une expérience significative, une maîtrise opérationnelle et un profil particulier : sophrologue, psychologue, neuropsychologue, ergonomiste, ergothérapeute, senior manager, chef de cuisine, gouvernante, journaliste, animateur, ex-policier, etc...

## TARIFS

Inter-entreprises à Paris, Intra-muros en France entière : Les tarifs sont disponibles en bas de la page internet du dit programme [www.cqfd-formation.fr](http://www.cqfd-formation.fr)

## Vidéo de présentation



# LES CONCEPTS THEORIQUES ABORDES

## ⇒ Théorie de l'échange social

Cette théorie, développée par George Homans et Peter Blau, postule que les relations se construisent sur la base d'un échange réciproque de ressources (temps, efforts, soutien émotionnel, etc.). Les interactions sont perçues comme un système de coûts et de bénéfices, où chaque individu cherche à maximiser les bénéfices tout en minimisant les coûts.

## ⇒ Théorie de l'attachement

Proposée par John Bowlby, cette théorie suggère que les individus forment des attachements émotionnels aux autres en fonction de leurs expériences passées et des relations qu'ils ont établies durant leur enfance. Les styles d'attachement (sécure, anxieux, évitant) influencent la manière dont une personne se comporte dans ses relations adultes.

## ⇒ Théorie de la dissonance cognitive

Proposée par Leon Festinger, cette théorie décrit le malaise psychologique ressenti lorsque des croyances, des attitudes ou des comportements contradictoires coexistent. Pour réduire ce malaise, les individus peuvent changer leurs croyances, justifier leurs comportements, ou minimiser l'importance du conflit.

## ⇒ Modèle de Johari

Créé par Joseph Luft et Harrington Ingham, ce modèle est un outil utilisé pour améliorer la compréhension de soi-même et des autres dans un contexte relationnel. Il divise la connaissance de soi et des autres en quatre quadrants : l'arène publique (connu de soi et des autres), la façade (connu de soi mais caché aux autres), la zone aveugle (connu des autres mais inconnu de soi), et l'inconnu (inconnu de soi et des autres).

## ⇒ La théorie des rôles

Cette théorie, développée par sociologues comme Erving Goffman, suggère que les comportements des individus sont influencés par les rôles sociaux qu'ils endossent dans une organisation. Les attentes liées à ces rôles peuvent modeler la manière dont les individus interagissent avec leurs collègues.

## ⇒ La théorie de l'équité

Proposée par John Stacey Adams, cette théorie suggère que les individus comparent ce qu'ils reçoivent (récompenses, reconnaissance) par rapport à ce qu'ils investissent (temps, efforts) et à ce que les autres reçoivent. Une perception d'injustice ou d'inéquité peut entraîner des tensions relationnelles.

## ⇒ La théorie des réseaux sociaux

Cette théorie analyse la manière dont les relations interpersonnelles se structurent et s'influencent dans un réseau social. Elle examine les liens directs (dyades) et indirects entre individus, ainsi que les structures de pouvoir et d'influence qui en résultent.

## ⇒ Les normes de groupe

Les normes de groupe sont les règles implicites ou explicites qui guident le comportement des membres d'un groupe. Elles définissent ce qui est considéré comme acceptable ou non au sein de l'équipe.

## ⇒ La communication non-violente (CNV)

La Communication Non-Violente (CNV) est un concept théorique développé par le psychologue américain Marshall Rosenberg dans les années 1960. La CNV vise à améliorer la qualité des interactions humaines en favorisant l'empathie, la compréhension mutuelle et la résolution pacifique des conflits. La CNV repose sur un modèle à quatre composantes qui guide la communication pour qu'elle soit claire, honnête et respectueuse.

- L'Observation : Il s'agit de décrire une situation ou un fait sans jugement ni évaluation. L'observation est une étape cruciale car elle permet d'éviter les interprétations subjectives qui peuvent créer des malentendus ou des tensions.

- Les Sentiments : Cette composante consiste à exprimer ses émotions ou ses ressentis par rapport à la situation observée. Cela permet de partager son vécu émotionnel de manière authentique.

- Les Besoins : Il s'agit d'identifier et d'exprimer les besoins sous-jacents aux sentiments. Selon Rosenberg, les sentiments sont liés à des besoins non satisfaits. Exprimer clairement ses besoins permet de mieux se comprendre soi-même et de mieux se faire comprendre des autres.

- La Demande : La dernière composante consiste à formuler une demande claire et concrète qui pourrait répondre aux besoins exprimés. Cette demande doit être formulée de manière positive et non contraignante, offrant ainsi à l'autre personne la possibilité de répondre favorablement sans se sentir obligée.

## ⇒ L'écoute active

L'écoute active est un concept théorisé par le psychologue américain Carl Rogers, qui a souligné son importance dans la communication interpersonnelle et le conseil. Elle repose sur la capacité à écouter de manière attentive, sans jugement, et à comprendre véritablement ce que l'autre personne exprime, tant verbalement que non verbalement.

## ⇒ La passivité

La passivité se caractérise par une tendance à éviter l'expression de ses propres besoins, désirs, ou opinions, souvent au profit des autres. Les personnes passives ont tendance à se soumettre, à éviter les conflits, et à renoncer à leurs droits pour maintenir la paix.

## ⇒ L'agressivité

L'agressivité se manifeste par une communication qui cherche à dominer ou à contrôler les autres, souvent au détriment de leurs droits ou de leurs sentiments. Les personnes agressives expriment leurs besoins ou opinions de manière dominante, sans égard pour les autres.

## ⇒ L'assertivité

L'assertivité, un concept popularisé par les psychologues Andrew Salter et Joseph Wolpe, représente un équilibre entre la passivité et l'agressivité. Elle implique de s'affirmer et de défendre ses droits tout en respectant ceux des autres. L'assertivité se manifeste par une communication ouverte, honnête, et directe, sans être blessante ou dominante.

## ⇒ Les conflits de rôles

Les conflits de rôles surviennent lorsque les attentes associées à différents rôles sociaux ou professionnels entrent en contradiction. Par exemple, un employé peut ressentir un conflit entre ses responsabilités professionnelles et ses obligations familiales, ou entre des attentes divergentes de la part de différents supérieurs hiérarchiques.

## ⇒ Les conflits de valeurs

Cette théorie stipule que les conflits surgissent souvent lorsqu'il y a des divergences fondamentales dans les valeurs, croyances, ou principes entre les individus ou les groupes. Par exemple, un conflit peut émerger entre un employé qui valorise l'innovation et la prise de risque, et un autre qui privilégie la stabilité et la conformité.

## ⇒ La communication défectueuse

Un grand nombre de conflits et de tensions dans les organisations découlent de problèmes de communication, tels que des malentendus, des informations erronées, ou une absence de communication. La théorie de la communication défectueuse postule que lorsque la communication est incomplète, ambiguë ou mal interprétée, cela peut entraîner des conflits.

## ⇒ Théorie de l'injustice organisationnelle

Cette théorie, développée par J. Greenberg, propose que les perceptions d'injustice au sein de l'organisation, qu'elles soient liées aux procédures (justice procédurale), aux distributions (justice distributive) ou aux interactions (justice interactionnelle), peuvent être une source majeure de conflits. Les employés qui perçoivent un traitement inéquitable sont plus susceptibles de ressentir du ressentiment, de l'insatisfaction, et d'engendrer des conflits.

## ⇒ Théorie de la compétition

Proposée par Muzafer Sherif, cette théorie suggère que les conflits surgissent lorsque des groupes ou des individus sont en compétition pour des ressources limitées. Cela peut inclure des ressources matérielles (financements, matériel) ou immatérielles (temps, reconnaissance, statut).

## ⇒ Modèle de Thomas-Kilmann

Ce modèle, développé par Kenneth Thomas et Ralph Kilmann, identifie cinq styles de gestion des conflits basés sur deux dimensions principales : l'affirmation de soi (à quel point une personne cherche à satisfaire ses propres préoccupations) et la coopération (à quel point une personne cherche à satisfaire les préoccupations des autres).

## ⇒ Théorie de la négociation intégrative

Contrairement à la négociation distributive (où les parties cherchent à maximiser leur gain au détriment de l'autre), la négociation intégrative, ou négociation de principe, vise à trouver des solutions qui bénéficient à toutes les parties impliquées. Elle repose sur la collaboration, la communication ouverte et la recherche d'intérêts communs.

## ⇒ Transformation des conflits

Proposée par John Paul Lederach, cette approche va au-delà de la simple résolution des conflits pour chercher à transformer les relations et les structures sociales sous-jacentes qui génèrent des conflits. Elle vise à aborder les causes profondes du conflit, à restaurer les relations brisées et à établir des systèmes qui favorisent la paix durable.

## ⇒ La médiation

La médiation est un processus dans lequel une tierce partie neutre aide les parties en conflit à atteindre une solution mutuellement acceptable. Le médiateur ne prend pas de décisions pour les parties, mais facilite la communication, clarifie les problèmes et explore les solutions possibles.

## ⇒ Théorie des jeux

La théorie des jeux est une méthode mathématique utilisée pour modéliser les interactions stratégiques entre les acteurs en conflit. Elle aide à comprendre les comportements concurrentiels ou coopératifs en analysant les choix possibles des parties et leurs conséquences. Des concepts comme le "dilemme du prisonnier" montrent comment deux parties peuvent choisir des stratégies sous-optimales par manque de confiance ou de communication.

## ⇒ Théorie du stress de Hans Selye

Hans Selye, un endocrinologue, a introduit le concept du "syndrome général d'adaptation" (SGA) pour expliquer la réponse physiologique du corps au stress. Selon Selye, le stress est une réponse non spécifique du corps à toute demande, et il se manifeste en trois phases : Phase d'alarme / Phase de résistance / Phase d'épuisement

## ⇒ Modèle transactionnelle du stress

Herbert Benson a développé la théorie de la réponse relaxation comme une réponse opposée à la réaction de combat ou fuite. La réponse relaxation est un état de repos profond qui modifie les réponses physiques et émotionnelles au stress. Elle peut être activée par des techniques comme :

- Respiration Profonde : Une respiration lente et profonde peut induire un état de relaxation en réduisant l'activité du système nerveux sympathique.

- Méditation : Concentrez-vous sur un mot, une phrase, ou la respiration pour calmer l'esprit.

- Relaxation Musculaire Progressive : Alternance contraction et relaxation des groupes musculaires pour relâcher les tensions physiques.

## ⇒ Théorie de l'adaptation au stress

La pleine conscience, ou Mindfulness, consiste à porter une attention non jugeante et consciente à l'instant présent. Jon Kabat-Zinn a développé le programme de réduction du stress basé sur la pleine conscience (MBSR) pour aider les individus à gérer le stress et les émotions. Ce programme intègre des techniques de méditation, de respiration, et de yoga pour développer la conscience du moment présent et réduire l'anxiété.