

VILLE DE NEW YORK
BUREAU DES PROCÈS ET AUDIENCES ADMINISTRATIFS
(OFFICE OF ADMINISTRATIVE TRIALS AND HEARINGS)
CENTRE DE RÉOLUTION CRÉATIVE DES CONFLITS
(CENTER FOR CREATIVE CONFLICT RESOLUTION)

Résolution des conflits :
Mandat de vaccination Key to NYC

PRÉSENTATION WEBINAIRE

Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to NYC

PRÉSENTS :

Halley Anolik, directrice de l'éducation et de la
formation

Justo Sanchez, directeur des services

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 M. JUSTO SANCHEZ : Bonjour à tous. Nous
4 espérons que vous vous portez bien. Bienvenue à la
5 présentation d'aujourd'hui, Résolution des conflits :
6 mandat de vaccination Key to NYC, présentée par le
7 Centre de résolution créative des conflits du Bureau
8 des procès et audiences administratifs.

9 En guise d'introduction, les présentateurs
10 de ce webinaire seront moi-même, Justo Sanchez. Je
11 suis le directeur des services du Centre.

12 MME HALLEY ANOLIK : Bonjour. Je suis
13 Halley Anolik. Je suis la directrice de l'éducation
14 et de la formation du Centre.

15 M. SANCHEZ : Le Centre de résolution
16 créative des conflits du Bureau des procès et
17 audiences administratifs est la ressource centrale du
18 gouvernement de la ville de New York en matière de
19 résolution alternative des conflits et de pratiques
20 réparatrices. Au Centre, nous proposons un éventail
21 de services pour aider le gouvernement de la ville et
22 ses organismes à prévenir et à gérer les conflits de
23 manière positive. Nous avons été invités à présenter
24 des outils de résolution des conflits susceptibles
25 d'être utiles dans les relations avec les clients,
notamment en ce qui concerne le nouveau mandat

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 exigeant une preuve de vaccination contre la COVID-19
4 dans les lieux de divertissement, de loisirs, de
5 restauration et de sport.

6 Nous tenons tout d'abord à souligner que
7 beaucoup d'entre vous se sont déjà démenés, en
8 apportant les changements nécessaires pour continuer
9 à gérer vos entreprises de manière sûre et légale.
10 Ce faisant, j'imagine que vous avez inévitablement et
11 constamment été confrontés au changement et au
12 conflit pendant ce processus et que l'expérience que
13 vous avez acquise dans le cadre de vos fonctions
14 auprès des clients ou du public vous a servi pour
15 gérer les situations difficiles.

16 Ce que nous prévoyons de faire aujourd'hui,
17 c'est de vous proposer des méthodes supplémentaires
18 pour compléter ce que vous faites déjà bien. Nous
19 allons partager des outils simples, des choses que
20 nous pouvons tous faire pour éviter que des conflits
21 néfastes ne surviennent. Nous avons organisé cette
22 formation en quatre parties. Tout d'abord, nous
23 commencerons par explorer la résilience interne dont
24 vous faites déjà preuve et sur laquelle vous pouvez
25 vous appuyer pour mieux répondre au conflit de
manière consciente, plutôt que par la réaction. Nous

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 aborderons également les outils du moment. Ce sont
4 les choses que nous pouvons faire pour empêcher les
5 conflits de dégénérer. Mais comme certaines
6 interactions finissent tout de même par s'envenimer,
7 nous examinerons les options sur lesquelles nous
8 pouvons tous nous appuyer sur le moment pour
9 traverser l'épreuve et désamorcer l'interaction. Le
10 fil conducteur de tous ces éléments consiste à
11 considérer votre sécurité comme la priorité numéro
12 un. N'hésitez donc jamais à appeler le 911 pour
13 obtenir de l'aide, si nécessaire.

14 Les moments de conflit sont difficiles.
15 Cela peut sembler une évidence, mais la conscience de
16 soi est la clef pour bien gérer les moments
17 difficiles et traverser les situations compliquées de
18 la meilleure façon possible. Si vous réfléchissez à
19 votre propre expérience, vous reconnaîtrez que, aussi
20 inconfortable soit-il, le conflit fait partie
21 intégrante de la vie. Cela arrive. Et même si vous
22 ne pouvez pas toujours vous montrer sous votre
23 meilleur jour, vous avez la capacité de le traverser
24 avec grâce et succès. Vous l'avez déjà fait par le
25 passé ; vous pouvez le faire à nouveau.

Ainsi, la première chose que nous pouvons

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to

NYC

2 faire lorsque nous nous engageons dans une situation
3 de conflit est de prendre conscience de nous-mêmes et
4 d'être capables de reconnaître, sur le moment, que la
5 situation en question a une incidence sur nous. Il
6 ne faut pas ignorer cet aspect. Il faut tenter
7 d'apaiser l'état de provocation dans lequel vous vous
8 trouvez afin de garder vos énergies concentrées sur
9 la résolution de la situation qui se présente à vous
10 et de répondre, plutôt que de réagir.

11 Votre corps vous donne des indices lorsque
12 vous êtes en détresse. Souvent, lorsque nous sommes
13 touchés, notre rythme cardiaque s'accélère, nos joues
14 rougissent. Tout semble se refermer sur nous. Nos
15 muscles se contractent. Parfois, notre vision se
16 trouble et nous pouvons même éprouver des difficultés
17 à respirer. Prendre conscience de ces réactions
18 physiques est la première étape pour sortir de votre
19 état de provocation. Lorsque vous les reconnaissez,
20 voici ce que vous pouvez faire.

21 Tout d'abord, faites une pause.

22 Reconnaissez les signes corporels et n'oubliez pas de
23 respirer. Il est nécessaire de ralentir et de créer
24 l'espace nécessaire pour ne pas réagir. Pour moi, la
25 respiration intentionnelle est le moyen de réguler le

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 système, surtout dans les moments de stress. C'est
4 une chose que nous pouvons tous faire pour nous aider
5 à ne pas réagir comme s'il nous fallait combattre ou
6 fuir, mais plutôt dans un état de conscience et de
7 contrôle de soi.

8 Vous pouvez également ouvrir et fermer vos
9 doigts et vos orteils. Cela permet de prendre
10 conscience de son corps. Tenez-vous droit, étirez
11 votre colonne vertébrale et assurez-vous que vous
12 respirez correctement. Si nécessaire, concentrez-
13 vous sur vos inspirations et vos expirations.

14 Parfois, nous avons simplement besoin de prendre du
15 recul, de nous vider la tête, de boire de l'eau. Ce
16 sont des gestes simples que vous pouvez faire et qui
17 seront à peine remarqués par les autres, mais qui
18 permettent de faire circuler le sang, de faire entrer
19 de l'air dans votre système, dans le cerveau et, par
20 conséquent, de vous détendre de manière à pouvoir
21 réagir dans le calme et la conscience et non dans le
22 stress et l'incertitude.

23 Je vous cède maintenant la parole, Halley.

24 MME ANOLIK : Merci, Justo. Justo vous a
25 donc fait part de l'importance de commencer par soi-
même. Maintenant, parlons de la prévention, de la

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 manière d'aborder et de communiquer avec les autres
4 de façon à réduire les effets négatifs du conflit.
5 La meilleure façon de prévenir l'escalade ou le
6 conflit est d'être clair dans la communication et le
7 ton dès le départ. Il peut s'agir d'afficher des
8 panneaux clairs dans vos locaux ou de mettre à jour
9 votre site Web avec un langage clair et simple en ce
10 qui concerne la politique. Adoptez une approche
11 simple, claire et positive lorsque vous parlez à vos
12 clients. Pour cela, il faut utiliser un langage
13 corporel positif, un contact visuel, ne pas oublier
14 le ton et chercher à communiquer un sentiment de
15 chaleur et d'amabilité.

16 L'établissement proactif d'une relation
17 avec les clients est un autre moyen de prévenir les
18 conflits. Il est plus facile d'avoir des
19 conversations difficiles avec des personnes avec
20 lesquelles nous entretenons de bons rapports. Cela
21 implique de se présenter, de demander aux clients
22 leur prénom et de créer une connexion avant de
23 partager de manière claire les informations sur la
24 nouvelle politique.

25 Enfin, tenez compte du contexte et de la
situation dans lesquels ces conversations ont lieu,

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to

NYC

2 c'est-à-dire généralement dans des espaces publics et
3 animés comme les entrées. Par exemple, assurez-vous
4 qu'il y a une signalisation visible et n'oubliez
5 jamais de bien respirer avant chaque interaction, car
6 tout changement entraîne naturellement du stress. Se
7 préparer à des conversations difficiles permet de
8 mieux les gérer et de mieux y réagir.

9 Reconnaître rapidement les signes

10 d'escalade est un autre moyen d'éviter qu'une
11 situation ne devienne incontrôlable. Les signes
12 d'escalade les plus courants sont les suivants :
13 tension musculaire, poings serrés ou mâchoire serrée
14 et desserrée, changement soudain du langage corporel,
15 y compris du contact visuel pendant la conversation,
16 agitation, bombage du torse et bras plus éloignés du
17 corps, et comportement perturbateur, notamment par
18 les cris, l'intimidation et le refus de se conformer
19 aux règles.

20 Soyez attentif à vos propres signes. Ils
21 se manifestent souvent dans votre corps avant que
22 votre cerveau ne perçoive l'escalade du conflit.
23 Encore une fois, commencez par prendre conscience de
24 vous-même et faire ce qu'il faut pour détendre votre
25 système. N'oubliez pas que vous pouvez toujours vous

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 retirer d'une situation ou demander à quelqu'un
4 d'autre de vous aider si la situation vous semble
5 écrasante ou susceptible de dégénérer.

6 Comme vous l'aurez sans doute remarqué, la
7 plupart des signes présentés dans la dernière
8 diapositive étaient non verbaux. La communication
9 non verbale a généralement plus d'impact que les mots
10 que nous utilisons. En fait, les mots ne
11 représentent que 7 % de l'impact de notre message.
12 Notre ton, le rythme auquel nous parlons, notre
13 langage corporel, le contact visuel, la distance qui
14 nous sépare d'une autre personne lorsque nous lui
15 parlons sont bien plus significatifs. En d'autres
16 termes, ce n'est pas ce que vous dites, mais comment
17 vous le dites. Les indices de communication non
18 verbale renforcent la première impression, et les
19 impressions se forment généralement dans les quatre
20 premières secondes du contact.

21 Gardez à l'esprit le facteur masque. Il se
22 peut que vous ne puissiez pas voir toutes les
23 expressions du visage de quelqu'un et que les vôtres
24 ne soient pas visibles. Le masque peut vous empêcher
25 de capter nos signaux non verbaux.

New York est l'une des villes les plus

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 diversifiées au monde. Il est donc utile de se
4 rappeler que la communication est culturellement
5 relative, ce qui signifie que, en fonction de nos
6 formes et préférences culturelles, la façon dont les
7 gens communiquent peut varier considérablement. Par
8 exemple, dans certaines cultures, les gens font
9 beaucoup de gestes de la main ou parlent sur un ton
10 animé et expressif, tandis que d'autres
11 communiqueront les mêmes choses de manière moins
12 expressive ou plus calme. D'autre part, le contact
13 visuel est un signe de respect chez certains, alors
14 que chez d'autres, il peut être perçu comme agressif
15 ou non sollicité. Dans certaines cultures, les gens
16 disent exactement ce qu'ils pensent, alors que dans
17 d'autres, cela peut être interprété comme une
18 impolitesse. Parfois, on attend d'un auditeur qu'il
19 lise entre les lignes. Le plus important est donc
20 d'être conscient des différences, d'être attentif aux
21 modes de communication et d'être ouvert et sensible
22 aux nombreuses façons dont les gens se manifestent.

23 Si la première étape consiste à vérifier
24 vos réactions internes et à faire ce que vous pouvez
25 pour prévenir les conflits en prenant des décisions
intentionnelles à l'avance, il existe également des

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to

NYC

2 outils que vous pouvez utiliser sur le moment
3 lorsqu'un conflit survient. Le premier que nous
4 aimerions partager consiste à écouter pour
5 comprendre. C'est l'un des conseils les plus
6 importants en matière d'engagement, et c'est souvent
7 celui que nous avons tendance à négliger.

8 Une personne qui s'exprime fortement ou à
9 plusieurs reprises le fait pour être entendue ou pour
10 être comprise. Faites donc savoir explicitement aux
11 gens que vous comprenez cela, faites-le leur
12 entendre. Cela peut grandement contribuer à faire
13 baisser la température de la conversation.

14 De manière contre-intuitive, l'une des
15 meilleures façons de désamorcer un moment de tension
16 est de s'intéresser à l'expérience de
17 l'interlocuteur. Écouter pour comprendre signifie
18 donc se concentrer sur l'expérience de
19 l'interlocuteur et lui faire savoir que vous avez
20 compris en faisant écho à son expérience. À ce stade
21 initial, évitez de débattre, de proposer des
22 solutions ou de partager votre point de vue. Par
23 exemple, imaginez qu'après avoir parlé de la nouvelle
24 politique de vaccination, un client vienne vous voir
25 et vous dise : « Cette politique, c'est une blague ?

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
NYC

2 J'avais l'habitude de venir ici tout le temps et on
3 ne m'a jamais demandé de preuve de vaccination. Vous
4 allez perdre un client si vous continuez à insister
5 pour faire appliquer cette règle. » Après avoir
6 repris votre souffle, vous pouvez faire part de votre
7 compréhension envers ce que votre interlocuteur est
8 en train de dire. Par exemple : « On dirait que vous
9 êtes contrarié par cette politique, surtout parce
10 qu'elle est différente de la façon dont les choses
11 fonctionnaient auparavant ici. Est-ce exact ? » Une
12 fois que la personne a confirmé que vous avez bien
13 compris, vous avez le choix. Vous ne devez pas
14 nécessairement vous contenter de comprendre, mais
15 cette étape est souvent essentielle et permet de
16 faire progresser la conversation et de la désamorcer.
17 En d'autres termes, avant de partager vos idées ou
18 votre point de vue, assurez-vous que les gens sentent
19 que vous avez compris ce qu'ils ont dit ou ressenti,
20 ou ce dont ils avaient besoin à ce moment-là.

21 Acceptez également leurs sentiments.

22 Lorsque vous reconnaissez les sentiments d'une autre
23 personne, aussi désagréables soient-ils, vous pouvez
24 faire baisser le ton de la conversation. En effet,
25 nos sentiments sont toujours présents, et lorsqu'ils

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 ne sont pas reconnus dans un conflit, ils peuvent
4 devenir plus centraux et urgents. Le fait
5 d'identifier les sentiments d'une autre personne ou
6 d'injecter des sentiments dans votre ton constitue
7 une reconnaissance de l'expérience de cette personne.
8 Cela peut en soi être un moyen de désamorcer une
9 situation difficile et conduire à une interaction
10 plus satisfaisante.

11 Les sentiments nous renseignent également
12 sur ce qui est important pour les gens ou sur leurs
13 motivations et leurs besoins sous-jacents. Si nous
14 prêtons attention à ces besoins sous-jacents, cela
15 peut aider à résoudre un échange difficile. La
16 politique de vaccination touche aux besoins des gens
17 en matière d'indépendance, de libertés civiles et de
18 sécurité. Lorsque nous parvenons à comprendre les
19 besoins de l'autre, nous pouvons créer de l'empathie
20 et des liens.

21 Et cela nous amène à notre prochain outil,
22 l'empathie. En termes simples, l'empathie consiste à
23 se mettre à la place d'une autre personne. Cela
24 implique de prendre un moment pour réfléchir à la
25 raison pour laquelle elle se sent comme elle se sent
et pourquoi la question compte pour elle. L'empathie

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 verbale permet de reconnaître et de valider
4 l'expérience d'une personne, même si elle est
5 différente de la vôtre.

6 Voici donc un exemple pour vous aider à
7 faire preuve d'empathie envers ceux qui vous
8 interpellent au sujet de la nouvelle politique de
9 vaccination. Je vous encourage à réfléchir, sans
10 jugement, aux questions suivantes. Pourquoi une
11 personne pourrait-elle être en désaccord avec la
12 politique de vaccination ? Pourquoi quelqu'un
13 pourrait-il ne pas avoir sa preuve de vaccination sur
14 lui ? Quelles pourraient être les répercussions pour
15 une personne devant un tel désagrément ? Et pourquoi
16 quelqu'un pourrait-il ne pas vouloir se faire
17 vacciner ? J'imagine que, que vous soyez d'accord ou
18 non avec les réponses auxquelles vous avez pensé,
19 vous pouvez probablement comprendre, à un certain
20 niveau, pourquoi ces choses sont importantes pour les
21 gens, et c'est cela que désigne le terme empathie.
22 Il ne s'agit pas d'être d'accord avec ce que fait
23 quelqu'un, mais de comprendre pourquoi il le fait.

24 Un autre outil simple et efficace à
25 utiliser sur le moment consiste à poser des
questions. En général, nous préférons tous que l'on

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 nous pose des questions plutôt que de s'entendre dire
4 quelque chose. Parfois, vous pouvez simplement
5 reformuler des choses que vous diriez habituellement
6 sous forme de déclarations. Par exemple, si
7 quelqu'un vous manque de respect, au lieu de dire
8 « Tu ne peux pas me parler comme ça », essayez de
9 formuler votre pensée sous forme de question. Que
10 voudrais-tu que je sache ? Vous pouvez également
11 formuler des questions impliquant une demande de
12 permission. Demander la permission et faire en sorte
13 que quelqu'un dise oui peut permettre d'apaiser
14 momentanément une conversation. Ainsi, au lieu de
15 dire « Je dois t'interrompre pour te parler des
16 nouvelles règles de vaccination », vous pouvez
17 reformuler votre question comme suit : « Cela vous
18 dérange-t-il si je vous interromps ? J'aimerais
19 m'assurer que vous possédez les bonnes informations
20 sur le fonctionnement de notre espace dans le cadre
des directives. »

21 Enfin, présentez différentes options
22 lorsque vous le pouvez. Au lieu de dire qu'il s'agit
23 de votre seule option, vous pouvez recadrer la
24 question en disant : « Je ne peux pas vous installer
25 à l'intérieur. Je peux vous installer à l'extérieur

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 ou vous réserver une table à un autre moment, lorsque
4 vous aurez votre preuve de vaccination. Que
5 préférez-vous ? »

6 Et voici quelques outils supplémentaires à
7 conserver dans votre poche. Le silence. Parfois, il
8 peut être utile de donner aux gens l'occasion de se
9 défouler. Et si vous devez les interrompre, faites-
10 le afin de les comprendre ou de leur poser une
11 question plutôt que pour dire à quelqu'un ce qu'il
12 doit faire ou pourquoi il a tort. L'accord.

13 L'accord désigne le moment où vous pouvez trouver la
14 vérité dans la déclaration d'une autre personne.

15 Cette méthode est susceptible d'éliminer la
16 résistance. Vous ne validez pas un comportement avec
17 lequel vous n'êtes pas d'accord, vous voyez la vérité
18 que vous pouvez trouver dans ce que dit la personne.

19 Voici un exemple de base : « Je suis d'accord pour
20 dire que c'est un réel changement par rapport à ce
21 qui se passait avant. » Vous pouvez également

22 utiliser les excuses. Les excuses sont une
23 démonstration d'empathie envers l'expérience d'une
24 autre personne. Lorsqu'elles sont sincères, elles
25 démontrent également l'humilité et le fait que nous
faisons tous de notre mieux. Le fait de présenter

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 des excuses peut rediriger la colère qui semble
4 s'abattre sur vous vers la situation ou le fait de
5 s'habituer à la nouvelle politique.

6 À la fin de toute conversation, n'oubliez
7 jamais de vous désengager correctement et en toute
8 sécurité. Bien terminer signifie garder son calme
9 tout au long de la conversation et garder à l'esprit
10 que traiter les autres avec dignité et respect est la
11 règle d'or. Chaque fois que vous le pouvez, faites
12 preuve de transparence quant à la politique et aux
13 prochaines étapes à suivre. Ne prenez pas pour vous
14 les réactions des gens face à la politique et aux
15 inconvénients. Maintenez un langage corporel positif
16 tout au long de l'interaction. N'oubliez pas que les
17 gens peuvent nous voir, même lorsque nous cessons de
18 parler. Et surtout, si vous ne vous sentez pas en
19 sécurité ou pensez être en danger, il s'agit de vous
20 désengager rapidement, de demander à quelqu'un de
21 vous aider et, dans les situations plus graves,
22 d'appeler les services d'urgence.

23 Voici un résumé de nos quatre étapes et de
24 ce que nous avons couvert jusqu'à présent. N'oubliez
25 pas, si cela peut vous aider, S.P.E.D. - Se
contrôler, Prévenir, Engager et Désengager.

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 Nous aimerions également partager quelques
4 phrases et expressions utiles que vous pouvez
5 incorporer pour démontrer certaines des compétences
6 d'engagement dont nous avons parlé. Je vais demander
7 à Justo de m'aider. Donc, tout d'abord, vous pouvez
8 démontrer que vous écoutez pour comprendre.

9 M. SANCHEZ : On dirait que vous êtes
10 contrarié par le changement de politique, surtout
11 parce qu'elle diffère de ce qui se faisait avant.
12 Est-ce que j'ai bien compris ?

13 MME ANOLIK : Après avoir reçu une
14 confirmation, vous pouvez reconnaître les sentiments
15 de la personne ou faire preuve d'empathie.

16 M. SANCHEZ : Je comprends. C'est un
17 changement nouveau et soudain qu'aucun de nous
18 n'avait anticipé. Je comprends votre déception.

19 MME ANOLIK : Vous pouvez également
20 présenter vos excuses.

21 M. SANCHEZ : Oui, je suis désolé de cette
22 situation frustrante.

23 MME ANOLIK : Et, si vous ne l'avez pas
24 encore fait, réitérer ou clarifier votre position.

25 M. SANCHEZ : Nous sommes tenus d'appliquer
cette politique. Malheureusement, je ne peux pas

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to
2 NYC

3 vous laisser entrer sans la preuve. Mais, s'il vous
4 plaît, la prochaine fois que vous viendrez, apportez
5 votre carte de vaccination et nous vous laisserons
6 entrer.

7 MME ANOLIK : Et proposer d'autres options
8 si vous en avez la possibilité.

9 M. SANCHEZ : Pour l'instant, je peux vous
10 proposer une table à l'extérieur pour manger, ou
11 peut-être préféreriez-vous consulter notre menu à
12 emporter.

13 MME ANOLIK : Et terminer sur une note
14 positive.

15 M. SANCHEZ : Merci de faire preuve
16 d'autant de patience pendant cette période. Vous
17 êtes un client régulier et apprécié et nous ferons
18 tout ce qui est en notre pouvoir pour que vous vous
19 sentiez le bienvenu ici.

20 MME ANOLIK : Merci, Justo. Nous aimerions
21 également que les entreprises sachent que nous avons
22 lancé un programme il y a un an dans le cadre duquel
23 nous offrons des services de médiation gratuits aux
24 entreprises qui sont en situation de conflit
25 permanent avec des voisins ou des résidents sans lien
avec le statut vaccinal. Ce programme s'appelle MEND

1 Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to

NYC

2 NYC (pour Mediating Establishment and Neighborhood
3 Disputes, ou Médiation des différends entre les
4 entreprises et leur voisinage). Par exemple, si vous
5 recevez de nombreuses plaintes concernant le bruit ou
6 la qualité de vie de la part d'un voisin ou si vous
7 avez un problème permanent avec le commerce voisin
8 concernant l'espace sur le trottoir ou les déchets,
9 vous pouvez contacter le programme MEND en suivant
10 les liens ci-dessous pour en savoir plus.

11 Nous vous remercions pour votre temps.

12 Bonne chance, et prenez soin de vous.

13

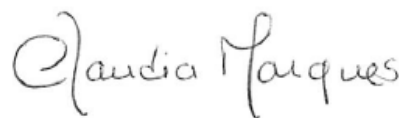
14

Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to NYC

CERTIFICAT D'EXACTITUDE

Je soussigné, Claudia Marques, certifie que la transcription ci-dessus de la présentation webinaire sur le thème Résolution des conflits : Mandat de vaccination Key to NYC par le Centre de résolution créative des conflits a été préparée à l'aide de l'équipement de transcription requis et constitue un compte rendu fidèle et exact des échanges.

Certifié par



Date : 24 août 2021

GENEVAWORLDWIDE, INC

256 West 38th Street - 10th Floor

New York, NY 10018