**AFFIRMATION DE SOI**

Salem Roger YAHI

**SOMMAIRE**

Bibliographie P. 4

Idées retenues à mettre en application P. 5

**1ère partie : IDENTIFIER LES QUATRE STYLES DE COMPORTEMENTS**

- Théorie de l'affirmation de soi P. 8

- 3 formes de comportement observables P. 9

- Simulations vidéo P. 10

- Quels points améliorer P. 11

- Auto diagnostic P. 12

- Les 4 styles de comportement P. 19

- Bénéfices de l'assertivité P. 28

**2ème partie : LES DROITS**

- Droits fondamentaux P. 30

- Comment les messages sociaux peuvent nuire à l'assertivité P. 31

- Les messages sociaux et les pensées irrationnelles P. 32

- Remplacer les pensées irrationnelles P. 33

**3ème partie : SAVOIR DEMANDER, SAVOIR REFUSER**

- Savoir demander P. 36

- Savoir refuser P. 37

- Manières de refuser P. 38

- Le refus P. 39

- Demander, refuser P. 40

**4ème partie : LES SENTIMENTS**

- Votre ressenti P. 42

- Emotions et sentiments P. 43

- Quels sentiments exprimer ? P. 44

- Le trac P. 45

***5ème partie: GÉRER LA COLERE***

- Différents modes d'expression P. 47

- Apprivoiser la colère P. 48

- Etudes de cas P. 49

**6ème partie : CONFRONTER**

- Préparer la confrontation P. 51

- Confronter avec le message-je P. 52

- Applications P. 53

- Collaboration P. 55

- 9 principes de confrontation P. 56

- Un fil conducteur P. 57

- Exemple 1 P. 58

- Exemple 2 P. 59

- Rôles du confronteur P. 60

- Contrer la manipulation P. 61

- Savoir répondre aux réactions de défense P. 62

- Faciliter la recherche de solutions P. 64

- Etudes de cas P. 66

- Le cas Dominique P. 67

- Le cas Odile et René P. 69

- Le cas DENAUD P. 72

- Fiche de repérage P. 73

**7ème partie : L'ATTITUDE D'ÉCOUTE**

- Savoir écouter P. 75

- Savoir reformuler P. 77

- Savoir questionner P. 78

- L'écoute active P. 79

**8ème partie : RECEVOIR LA CRITIQUE**

- Recevoir une critique P. 82

- Faire face aux critiques P. 84

**9ème partie : L'AFFIRMATION AU TRAVAIL**

- Décider de changer P. 86

- Deux atouts pour s'affirmer P. 87

- Mes ressources personnelles P. 88

- Des objectifs P. 89

- Plan d'action P. 91

**IDÉES RETENUES À METTRE EN APPLICATION**

|  |  |
| --- | --- |
| **JOURNÉE 1** | **JOURNÉE 2** |
| **JOURNÉE 3** | **JOURNÉE 4** |

**ÊTRE CONGRUENT**

|  |
| --- |
| ATTENTES : *Ce que je veux* |

|  |
| --- |
| IMAGE DE SOI : *Ce que je crois* |

|  |
| --- |
| REGARD DES AUTRES : *Ce que je montre* |

|  |
| --- |
| OBJECTIF(S) PERSONNEL(S) : *Ce que je vais mettre en oeuvre* |

**IDENTIFIER 4 STYLES**

**DE COMPORTEMENT**

**1**

Théorie de l'affirmation de soi

3 formes de comportements

Simulations vidéo

Points à améliorer

Autodiagnostic

4 styles de comportements

L'assertivité

**THÉORIE DE L'AFFIRMATION DE SOI**

***L'affirmation de soi est basée sur le principe que chacun possède certains droits fondamentaux. Par exemple le droit de refuser sans se sentir coupable ou égoïste, le droit de considérer que ses besoins sont aussi importants que ceux d'autrui, le droit de s'exprimer tout en ne violant pas les droits de l'autre, etc.***

**TROIS FORMES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES**

**PASSIF**

**AGRESSIF**

**ASSERTIF**

**SIMULATIONS VIDEO**

**LES COMPORTEMENTS**

**SITUATION 1**

Queue à la caisse d'un supermarché.

Une personne veut coûte que coûte passer devant celle qui la précède.

**SITUATION 2**

Vous vous garez sur un passage piéton pour une course urgente et rapide. Un piéton, furieux, vous interpelle.

**SITUATION 3**

Grand magasin d'électroménager.

Un consommateur rapporte à un vendeur un magnétoscope, acheté le matin même et qui ne fonctionne pas. Il en a absolument besoin pour le soir.

**SITUATION 4**

Bureau d'accueil.

Un visiteur perdu vient "échouer" dans le bureau d'une secrétaire. Il erre depuis 30 minutes à la recherche d'une salle de réunion où il a rendez-vous avec un ingénieur.

Il est en retard et excédé.

**QUELS POINTS POURRAIENT ÊTRE AMÉLIORÉS**

**ET COMMENT ?**

EXPRESSIONS

- Front plissé

- Sourcils

- Bouche (moue ...)

- Tics

- Mâchoires crispées

- Sourire : naturel

crispé

fréquent

VOIX

- Ton : grave, aigu

- Débit : rapide, lent

- Rythme : monotone,

mélodieux,

haché

- Silences hésitants (heu..)

- Mots bien articulés,

avalés

- Intensité

POSTURE

- Décontractée

- Droite

- Epaules tombantes

- Rigide

- Ouverture

- Fermeture

- Changement de position

- Distance de

l'interlocuteur

REGARD

- Direct (en contact)

- Fuyant

- Trop soutenu

RESPIRATION

- Libre

- Contenue

GESTES

- Peu ou beaucoup

- Mouvements amples

courts

saccadés

brusques

fluides

- Serre les poings

- Agitation des mains et

des pieds

- Tics

**AUTODIAGNOSTIC**

Extrait de "l'Affirmation de Soi" - D. CHALVIN, Ed. ESF

*Répondez spontanément en mettant une croix correspondant à votre réponse dans la colonne :*

*- Plutôt vrai : si vous pensez ou agissez de cette façon la plupart du temps,*

*- Plutôt faux : si vous ne faites ou ne pensez que rarement ce qui est décrit.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Plutôt  VRAI | Plutôt  FAUX |
| 1 | Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non. |  |  |
| 2 | Je défends mes droits, sans empiéter sur ceux des autres ... |  |  |
| 3 | Je préfère ne pas dire ce que je pense ou ressens, si je ne connais pas bien la personne. |  |  |
| 4 | Je suis plutôt autoritaire et décidé ... |  |  |
| 5 | Il est en général plus facile et habile d'agir par personne interposée que directement. |  |  |
| 6 | Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense ... |  |  |
| 7 | Je n'ose pas refuser certaines tâches qui manifestement ne relèvent pas de mes attributions. |  |  |
| 8 | Je ne crains pas de donner mon opinion même en face d'interlocuteurs hostiles ... |  |  |
| 9 | Quand il y a un débat, je préfère me tenir en retrait pour voir comment cela va tourner. |  |  |
| 10 | On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction. |  |  |
| 11 | J'ai du mal à écouter les autres. |  |  |
| 12 | Je m'arrange pour être dans les secrets des dieux ; cela m'a bien rendu service. |  |  |
| 13 | On me considère en général comme assez malin et habile dans les relations. |  |  |
|  |  | Plutôt  VRAI | Plutôt  FAUX |
| 14 | J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou le calcul. |  |  |
| 15 | Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue. Ils risquerait de penser que je ne suis pas compétent. |  |  |
| 16 | Je suis timide et je me sens bloqué dès que je dois réaliser une action inhabituelle. |  |  |
| 17 | On me dit "soupe au lait" ; je m'énerve et cela fait rire les autres. |  |  |
| 18 | Je suis à l'aise dans les contacts "face à face". |  |  |
| 19 | Je joue assez souvent la comédie : comment faire autrement pour arriver à ses fins ? |  |  |
| 20 | Je suis bavard et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps. |  |  |
| 21 | J'ai de l'ambition et je suis prêt à faire ce qu'il faut pour arriver. |  |  |
| 22 | Je sais en général qui il faut voir et quand il faut le voir : c'est important pour réussir. |  |  |
| 23 | En cas de désaccord, je recherche les compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels. |  |  |
| 24 | Je préfère "jouer cartes sur table". |  |  |
| 25 | J'ai tendance à remettre à plus tard ce que je dois faire. |  |  |
| 26 | Je laisse souvent un travail en train sans le terminer. |  |  |
| 27 | En général, je me présente tel que je suis, sans dissimuler mes sentiments. |  |  |
| 28 | Il en faut beaucoup pour m'intimider. |  |  |
| 29 | Faire peur aux autres est souvent un bon moyen de prendre du pouvoir. |  |  |
| 30 | Quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion. |  |  |
| 31 | Pour critiquer quelqu'un, il est efficace de lui reprocher de ne pas suivre ses propres principes. Il est forcément d'accord. |  |  |
| 32 | Je sais tirer parti du système : je suis débrouillard. |  |  |
|  |  | Plutôt  VRAI | Plutôt  FAUX |
| 33 | Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté socialement. |  |  |
| 34 | Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans passion et je me fais entendre. |  |  |
| 35 | J'ai le souci de ne pas importuner les autres. |  |  |
| 36 | J'ai du mal à prendre parti et à choisir. |  |  |
| 37 | Je n'aime pas être la seule personne de mon avis dans un groupe : dans ce cas, je préfère me taire. |  |  |
| 38 | Je n'ai pas peur de parler en public. |  |  |
| 39 | La vie n'est que rapports de forces et lutte. |  |  |
| 40 | Je n'ai pas peur de relever des défis dangereux et risqués. |  |  |
| 41 | Créer des conflits, peut être plus efficace que réduire les tensions. |  |  |
| 42 | Jouer la franchise, est un bon moyen pour mettre en confiance. |  |  |
| 43 | Je sais écouter et je ne coupe pas la parole. |  |  |
| 44 | Je mène jusqu'au bout ce que j'ai décidé de faire. |  |  |
| 45 | Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens. |  |  |
| 46 | Je sais bien faire adhérer les gens et les amener à mes idées. |  |  |
| 47 | Flatter tout un chacun reste encore un bon moyen d'obtenir ce que l'on veut. |  |  |
| 48 | J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole. |  |  |
| 49 | Je sais manier l'ironie mordante. |  |  |
| 50 | Je suis serviable et facile à vivre ; parfois même je me fais un peu exploiter. |  |  |
| 51 | J'aime mieux observer que participer. |  |  |
|  |  | Plutôt  VRAI | Plutôt  FAUX |
| 52 | Je préfère être dans les coulisses qu'au premier rang. |  |  |
| 53 | Je ne pense pas que la manipulation soit une solution efficace. |  |  |
| 54 | Il ne faut pas annoncer trop vite ses intentions, c'est maladroit. |  |  |
| 55 | Je choque souvent les gens par mes propos. |  |  |
| 56 | Je préfère être loup plutôt qu'agneau. |  |  |
| 57 | Manipuler les autres est souvent le seul moyen pratique pour obtenir ce que l'on veut. |  |  |
| 58 | Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive. |  |  |
| 59 | Je trouve que les problèmes ne peuvent être vraiment résolus sans chercher les causes profondes. |  |  |
| 60 | Je n'aime pas me faire mal voir. |  |  |

**DÉPOUILLEMENT DE L'AUTODIAGNOSTIC**

Chaque phrase correspond à un exemple d'attitude de fuite passive, d'attaque agressive, de manipulation ou de comportement "assertif". Les phrases indiquées par un numéro, ont été classées en quatre colonnes, correspondant aux quatre attitudes. Vous mettez un point si vous avez répondu *oui*, *plutôt vrai*. Le total des points indique le degré de votre tendance à utiliser l'attitude indiquée.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ATTITUDE  DE FUITE PASSIVE | | ATTITUDE  D'ATTAQUE  AGRESSIVE | | ATTITUDE  DE MANIPULATION | | ATTITUDE  ASSERTIVE | |
| 1 |  | 4 |  | 3 |  | 2 |  |
| 7 |  | 6 |  | 5 |  | 8 |  |
| 15 |  | 10 |  | 9 |  | 14 |  |
| 16 |  | 11 |  | 12 |  | 18 |  |
| 17 |  | 20 |  | 13 |  | 23 |  |
| 25 |  | 21 |  | 19 |  | 24 |  |
| 26 |  | 28 |  | 22 |  | 27 |  |
| 35 |  | 29 |  | 31 |  | 33 |  |
| 36 |  | 30 |  | 32 |  | 34 |  |
| 37 |  | 39 |  | 41 |  | 38 |  |
| 50 |  | 40 |  | 42 |  | 43 |  |
| 51 |  | 48 |  | 46 |  | 44 |  |
| 52 |  | 49 |  | 47 |  | 45 |  |
| 59 |  | 55 |  | 54 |  | 53 |  |
| 60 |  | 56 |  | 57 |  | 58 |  |
| Total :  15 | | Total :  15 | | Total :  15 | | Total :  15 | |

**HISTOGRAMME DES ATTITUDES**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 15  \_  \_  \_  \_ |  |  |  |  |
| 10  \_  \_  \_  \_ |  |  |  |  |
| 5  \_  \_  \_  \_ |  |  |  |  |
|  | PASSIF | AGRESSIF | MANIPULATEUR | ASSERTIF |

**LE VERBAL ET LE NON VERBAL**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | PASSIF | ASSERTIF | AGRESSIF |
| 1. VERBAL | Plaintes  Mots d'excuse  Sens cachés  Echappatoires  Discours d'échec : "ça ne marchera pas".  Discours embrouillé : "Je veux dire que ..."  Discours incertain : "Si vous voulez ..." | Affirmations directes : expression de sentiments vrais, de faits précis, avance ses opinions, s'engage. | Ironie, sarcasmes, exagérations, caricatures.  "Tu, vous, toujours, jamais"  Accusations et jugements de valeur.  Critiques et reproches : discours de supériorité :"Vous n'êtes pas sans savoir". |
| 2. MIMIQUES | N'ayant pas l'air de croire ce que vous dites.  Expressions non verbales pour faire comprendre ce que l'on n'ose pas dire.  Moues de doute donnant l'impression de ne pas croire à ce qui est dit. | Synchronisées avec le discours parlé ou reçu. | Air supérieur : - de désinvolture  - moue sarcastique  - menton vers le  haut, etc. |

**LE VERBAL ET LE NON VERBAL**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | PASSIF | ASSERTIF | AGRESSIF |
| 3. VOIX | Hésitations sonorisées,  Voie faible, phrases avalées ou interrompues. | Claire et ferme. | Rythme saccadé, tranchant.  Inflexions sèches.  Voix tendue, stridente, froide.  Ton exigeant, autoritaire, arrogant, méprisant.  Onomatopées : "pff..." |
| 4. REGARD | Détourné, implorant, porté vers le sol, regard de chien battu. | Droit, contacts visuels fréquents avec l'interlocuteur. | En biais, froid, sans expression, ou regard noir, "qui fusille".  Yeux plissés, froncés. |
| 5. TONUS CORPOREL | Recherche un appui matériel.  Posture voûtée, tête dodelinante, épaules tombantes. | Garde son corps droit, tout en restant à l'aise, décontracté, attentif, équilibré. | Tension vers l'avant.  Raide et rigide : mains sur les hanches. |
| 6. GESTUELLE | Mains remuantes, agitées, moites.  Gestes de découragement vers le bas, haussement d'épaules. | Gestes détendus, fluides et assurés. | Brusque et arrogante, gestes brutaux et crispés.  Doigt pointé, poing fermé, martèle la table.  Tape des pieds.  Gestes symboliques. |

La manipulation emprunte l'apparence de l'une ou l'autre de ces 3 formes.

**QUATRE STYLES DE COMPORTEMENTS**

**PASSIF**

**AGRESSIF**

**MANIPULATEUR**

**ASSERTIF**

**QUATRE COMPORTEMENTS**

Il n'existe pas de hiérarchie entre ces comportements. L'évaluation d'un comportement se fait toujours par rapport au contexte, à la personne et à ses intentions ou ses perceptions et à l'enjeu de la situation.

Il s'agit de choisir en connaissance de cause et au moment opportun, le comportement le plus approprié à une situation interactionnelle donnée.

La réalité quotidienne montre que chacun a plutôt tendance à se cantonner dans l'un ou l'autre de ces comportements.

**PASSIVITÉ**

**INTENTION**

Se protéger et éviter de blesser l'autre. Cette intention se concrétise par le fait d'éviter de faire face à un problème, à une difficulté ou à autrui.

Elle s'entretient par des croyances dommageables. Je suis dans une compétition imaginaire où il existe obligatoirement un perdant et un gagnant.

*\* "Je dois porter le monde sur mes épaules et faire plaisir aux autres".*

*\* "Je n'ai aucun droit".*

*\* "Personne ne m'écoute ou ne tient compte de ce que je suis et dis".*

Elle s'accompagne de sentiments désagréables : l'anxiété, la crainte, la frustration de ne pas me sentir capable, de ne pas oser demander ni obtenir.

Sentiments de culpabilité, de dépression, de peur, de fatigue et de colère.

**COMPORTEMENTS D'EVITEMENT**

1. Parler d'autre chose

2. Se dire débordé

*\* "Je n'ai pas le temps de m'en occuper".*

*\* "Nous verrons cela plus tard".*

3. Se plaindre

*\* "Encore moi, ça ne va jamais"*

\* On traite son malheur, son manque de chance, mais pas le problème.

*\* "Pauvre de moi".*

4. Eviter de rencontrer la personne

5. Nier l'existence du problème

*\* "Il n'y a pas de problème".*

*\* "Non, ce n'est rien, ce n'est pas grave".*

6. Ne pas oser dire

\* Ne pas donner son avis, ni ses sentiments (inhibition), ni ses besoins.

\* Ne pas oser dire "non".

\* Laisser les autres outrepasser nos droits et choisir pour nous.

7. Indifférence

*\* "Bof".*

**AGRESSIVITÉ**

**Intention :** Se protéger et aller jusqu'au bout des engagements malgré l'autre, vécu comme menaçant ou inexistant.

**ELLE S'ENTRETIENT PAR DES CROYANCES VINDICATIVES :**

\* *"Qu'est-ce que le monde serait bien si les gens faisaient ce qu'il faut (ce que je pense) !"*

\* *"Ils comprendront bien un jour que j'ai raison ..."*

\* *"On ne peut pas compter sur les autres ..."*

\* *"J'ai le pouvoir de faire plier l'autre".*

\* *"Je vais bien me venger, ils vont le regretter".*

**ELLE S'ACCOMPAGNE DE SENTIMENTS D'HOSTILITE**

\* Irritation, agacement, colère, haine, rancune, jubilation.

**COMPORTEMENTS DE PASSAGE EN FORCE**

1. DEVALORISER L'AUTRE, DEPRECIER

\* Souligner les aspects négatifs.

\* Faire des critiques injustifiées.

\* Ironie mordante.

\* Mimiques de désapprobation ou de mépris.

\* Humour et rire désobligeants.

\* Tourner en ridicule.

2. CULPABILISER

*\* "C'est de votre faute si ..."*

*\* "Vous auriez dû ... A votre place, moi j'aurais, etc."*

3. FAIRE PEUR

\* Menacer.

\* Intimider.

\* Provoquer

**COMPORTEMENTS DE PASSAGE EN FORCE**

4. SE CROIRE ATTAQUE

\* Se justifier, se défendre.

\* Etre susceptible.

\* Etre revanchard.

5. OCCUPER TOUTE LA PLACE

\* Parler fort.

\* Faire du bruit avec ses affaires pendant qu'un autre s'exprime.

\* Ne pas écouter les opinions des autres.

6. GENERALISER SES OPINIONS

*\* "Tout le monde fait comme cela ..."*

*\* "Il faut, on doit".*

*\* "C'est normal de ..."*

*\* "D'ailleurs, moi, je ..." (se prendre en exemple)*

7. IMPOSER

*\* "C'est comme cela et pas autrement"*

\* Répéter invariablement ses opinions sans rebondir sur celles des autres.

**MANIPULATION**

**Intention :** Obtenir quelque chose de quelqu'un sans qu'il s'en rende compte, de manière à court-circuiter son opposition éventuelle ou probable.

Nous avons tendance à manipuler lorsque nous n'osons pas clairement exprimer une demande, une réprobation ou un désaccord.

**ELLE S'ENTRETIENT PAR DES CROYANCES OU L'AUTRE EST DEVALORISE :**

*\* "On ne peut pas lui faire confiance".*

*\* "Il ne va pas comprendre".*

*\* "Je peux le contrôler et le posséder sans qu'il s'en aperçoive".*

**ELLE S'ACCOMPAGNE D'UNE SENSATION DE GENE ET DE MALAISE** sous-jacents pour chacun des partenaires. Elle peut se traduire pour celui qui manipule par un sentiment de condescendance et de jubilation.

**COMPORTEMENTS DE PRESSION**

1. Faire baisser les défenses

\* Flatter, séduire.

\* Insinuer.

\* Dissimuler, cacher une partie de l'information.

\* Jouer la franchise sans être sincère *"Parlons franchement". "Disons-nous tout".*

\* Susciter de la pitié : Se plaindre, se dire incapable.

2. Mettre l'autre en situation d'infériorité

\* Dramatiser, exaspérer, caricaturer.

\* Placer l'autre dans une situation défavorable : fauteuil plus bas ...

\* Dévaloriser, culpabiliser.

\* Ironie, sarcasmes.

\* Agir sur les faits ou les événements pour contraindre l'autre.

\* Mettre de façon répétitive au défi sur des connaissances censées être acquises : "Toi

qui es expert en communication," ..." Sais-tu que ..."

**COMPORTEMENTS DE PRESSION**

3. Enfermer l'autre dans une contrainte morale ou logique

\* Logique apparente mais fausse en réalité :

- Faire dire oui à l'autre en lui proposant une valeur large très générale ou une évidence avec laquelle il ne peut pas ne pas être d'accord.

- A partir de cet accord, conduire l'interlocuteur où nous voulons, en employant les formes du raisonnement logique.

\* Le faux choix ou le chantage : enfermer l'autre dans une alternative, comme s'il n'y

avait pas d'autres choix possibles.

**ASSERTIVITÉ**

**Intention :** Se respecter et respecter l'autre dans sa personne, ses droits, ses désirs, ses idées, ses sentiments, sa différence.

Décider de mettre ses idées à l'épreuve de la réalité.

**ELLE S'ENTRETIENT PAR DES CROYANCES UTILES :**

- Il est possible de prendre sa place.

- Il est possible de poursuivre un objectif sans entrer en compétition.

- J'ai des droits, des devoirs et les capacités de les mettre en oeuvre.

- Je sais faire face aux situations.

- Je peux exprimer mes sentiments tout en respectant l'autre.

**L'ASSERTIVITE PREND SA SOURCE DANS LE FAIT DE RECONNAITRE LES SENTIMENTS QU'ON EPROUVE :**

Dégoût, colère, tristesse, peur, joie, désir, attirance, bien être, fatigue, découragement, etc.

**COMPORTEMENTS ASSERTIFS**

1. Oser dire : ce que je sens

ce que je pense

ce que je veux

2. Décider de buts personnels à atteindre.

3. Ni exagérer, ni minimiser les difficultés.

4. Reconnaître et respecter la différence : idées, capacités, sentiments.

\* Etre curieux de l'opinion de l'autre.

\* Ecouter sans couper la parole.

\* Reformuler en étant factuel au lieu de juger.

\* Accepter et comprendre un refus ou une opposition.

\* Reconnaître la valeur du travail réalisé par l'autre ainsi que ses réalisations.

5. Affirmer ses capacités.

6. Questionner, accepter ou refuser les critiques qui me sont adressées.

7. Reconnaître ma part de responsabilité dans ce que je ressens, ce qui m'arrive et ce qui se

passe.

\* Suggérer des solutions au lieu d'accuser et de dire : "il faut", "tu dois"

8. Exprimer ses désaccords.

9. Oser insister.

10. Etre explicatif.

11. Etre prêt à examiner d'autres possibilités et solutions ; lâcher prise.

**BÉNÉFICES DE L'ASSERTIVITÉ**

Gagner en indépendance.

Découvrir qu'on est capable de bonnes décisions.

Découvrir que le ridicule ne tue pas.

Obtenir des choses qu'on n'aurait jamais supposé obtenir.

Découvrir que les autres ne sont pas aussi infantiles qu'on le croit.

Avoir le plaisir de piloter (notion de responsabilité plutôt que de contrainte).

Augmenter sa crédibilité.

Se sentir tranquillisé.

Gagner en respect de soi.

**LES DROITS**

**2**

**Droits fondamentaux**

**Messages sociaux**

**Pensées irrationnelles**

**QUELQUES DROITS FONDAMENTAUX**

**DE LA PERSONNE**

Le droit de choisir ses propres modèles de vie.

Le droit d'avoir et d'exprimer ses sentiments et ses opinions quels que soient les sentiments de l'autre.

Le droit de refuser des demandes sans se sentir coupable ou égoïste.

Le droit de prendre en considération ses propres besoins.

Le droit d'établir ses propres priorités et de prendre ses propres décisions.

Le droit de décider ce qu'on fait de soi-même et de son temps.

Le droit de commettre des erreurs et d'en être responsable.

Le droit de demander ce qu'on veut (tout en reconnaissant que l'autre a le droit de refuser).

Le droit de demander des informations (à des professionnels : médecins, experts ...).

Le droit de ne pas aimer ni approuver des personnes.

Le droit de réussir.

Le droit d'avoir des droits et de les défendre.

Le droit d'être seul.

Le droit d'être traité avec respect et de défendre sa dignité.

Le droit d'être écouté et pris au sérieux.

Le droit d'obtenir ce pour quoi on a payé.

**DROITS ET CROYANCES**

Situation particulière où il vous est difficile de prendre ce droit.

Qu’est-ce que vous vous dites pour ne pas prendre ce droit ?

Les conséquences du fait que vous ne prenez pas ce droit.

Votre ou vos croyances irrationnelles?

Antidotes.

**COMMENT LES MESSAGES SOCIAUX PEUVENT NUIRE**

**À L'AFFIRMATION DE SOI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **MESSAGE SOCIAL** | **EFFET SUR LES DROITS** | **EFFETS SUR LE COMPORTEMENT** | **MESSAGE SAIN** |
| Penser d'abord aux autres même si on y laisse des plumes. | Je n'ai pas le droit de considérer mes besoins avant ceux d'autrui. | En cas de conflit avec quelqu'un, je vais céder pour satisfaire les besoins de l'autre en oubliant les miens propres. | Etre égoïste ne signifie pas mettre ses besoins avant ceux d'autrui. Chacun a ses besoins qui ont autant de valeur que ceux d'autrui. Lorsqu'il y a conflit le compromis sera une solution. |
| Etre modeste et humble. Ne pas avoir l'air supérieur aux autres. | Je n'ai pas le droit de faire quoi que ce soit qui puisse laisser penser que je suis meilleur que les autres. | Je dévalorise mes succès et tout compliment reçu. En réunion j'encourage la participation d'autrui sans m'exprimer. Si j'ai une opinion différente, je n'exprime pas celle-ci ; mon point de vue n'est pas meilleur que celui d'un autre. | Il n'est pas bon de se valoriser aux dépens d'autrui. On a toutefois autant de droits que les autres, d'être fier et de manifester ses capacités. Il est sain de tirer plaisir de ses succès. |
| Etre compréhensif et ne pas prendre au sérieux les comportements de l'autre. Ne pas se plaindre. | Je n'ai pas le droit d'exprimer ou même d'éprouver de la colère | Quand quelqu'un se met devant moi dans une file d'attente, je ne dis rien. Je ne dirai pas à mon ami que je n'aime pas qu'il m'interrompe quand je parle. Je réduis ma spontanéité afin de ne pas dire quelque chose de manière impulsive qui blessera ensuite la personne. | La vie est faite d'événements insignifiants. On a le droit d'exprimer ses sentiments de colère et en les exprimant au moment où ils se manifestent, on évite ainsi l'explosion ultérieure. |
| Aider les autres. Ne pas être  exigeant. | Je n'ai pas le droit d'exiger des autres. | Je ne vais pas demander à mon voisin la réciprocité de la garde des enfants. Je ne vais pas demander une hausse de salaire à mon patron. | Il n'est pas souhaitable de faire constamment des demandes aux autres. On a le droit de demander à quelqu'un de changer son comportement si celui-ci nous concerne concrètement. Une demande n'est pas la même chose qu'une exigence. |
| Être sensible aux sentiments d'autrui. | Je n'ai pas le droit de faire quelque chose. | Je ne dirai pas ce que je pense ou ce que je sens vraiment parce que je pourrais blesser quelqu'un d'autre. | Il est impossible et peu souhaitable d'essayer de gérer sa vie afin de ne jamais blesser personne. On a le droit à ses pensées et à ses sentiments même si ceux-ci parfois blessent quelqu'un. Faire autrement c'est vivre d'une manière fausse, tout en déniant à l'autre l'occasion d'apprendre à gérer ses propres sentiments. Il y a des gens qui sont susceptibles et d'autres qui profitent de leurs "blessures" pour manipuler. Si par hasard on blesse quelqu'un, on peut réparer le dommage. |

**MESSAGES SOCIAUX ET PENSÉES IRRATIONNELLES**

A l'origine, ces messages étaient destinés à protéger les individus les uns des autres ainsi que leurs territoires respectifs. Les messages sociaux sont des principes de convivialité régulant les liens et échanges entre les individus.

Ils sont reçus alors lorsque nous sommes enfants, dans un contexte et une situation précise. Nous les avons INTERPRETES, et nous en avons fait des PRINCIPES ABSOLUS en les généralisant :

"Ne fais pas l'intéressante Laisser les autres s'exprimer

Tu as l'air malin"

Interprétation fréquente :

"Je ne dois pas parler, avoir de

l'humour, dire ce que je pense ..."

Ces règles de vie que nous nous sommes fabriquées (programmées), nous les avons OUBLIEES, mais quelque chose en reste : des peurs, craintes, des préjugés. Toutes formes d'un DIALOGUE INTERIEUR presque incessant, commentaires sans fin sur la vie, le monde, nos sentiments, nos problèmes, les autres, et qui sont la base même de notre expérience de la réalité.

**ANTIDOTES**

1. DECOUVRIR SES PROPRES FREINS

- "Qu'est-ce qui m'empêche de dire ce que je pense ?" :

- "Si je dis ce que je pense, les autres vont me trouver prétentieux".

2. CHANGER SA VISION

Trouver toutes les alternatives possibles autres que : "Ils vont me trouver prétentieux".

*exemple* : "Si je dis ce que je pense, cela relancera la conversation".

Trouver les alternatives qui découlent de : "Qu'est-ce qui se passe si j'obéis au message limitant ?"

*exemple* : "Si je ne m'exprime pas, les autres vont me trouver pédant ou vont croire que je me désintéresse".

3. FAIRE PREUVE DE LUCIDITE

*Exemple* : Peur : "Si je lui dis ce que je pense, elle ne m'aimera plus".

**Remplacement** : Je ne suis pas obligée de me faire aimer par tout le monde. Si elle ne m'aime plus, parce que je lui dis ceci, peut-être que ce n'est pas le genre de personne que je veux comme amie.

**REMPLACER LES PENSÉES IRRATIONNELLES**

- Trouver la situation dans laquelle je me dis cette pensée irrationnelle.

- Trouver l'antidote aidante.

1. Pensée irrationnelle : "Je n'ai pas le droit de m'imposer. Je ne dois déranger personne".

*Situation :*

*Antidote :*

2. Pensée irrationnelle : "C'est si important pour moi de me faire accepter par les gens que je ne peux m'avancer et commencer une conversation ".

*Situation :*

*Antidote :*

3. Pensée irrationnelle : "Je ne sais pas quoi dire. Si je ne dis pas quelque chose de très intelligent, l'autre personne va penser que je suis un idiot".

*Situation :*

*Antidote :*

**REMPLACER LES PENSÉES IRRATIONNELLES**

Identifiez 3 situations récentes où vous avez éprouvé de la gêne ou du trac :

Quels monologues intérieurs étaient présents dans ces situations ?

*1 Situation*

*Pensées irrationnelles*

*Antidotes*

*2 Situation*

*Pensées irrationnelles*

*Antidotes*

*3 Situation*

*Pensées irrationnelles*

*Antidotes*

***SAVOIR DEMANDER***

***SAVOIR REFUSER***

**3**

**SAVOIR DEMANDER**

**1. SE PREPARER**

IDENTIFIER CE QUE JE VEUX

C'est en fonction des DROITS que je m'octroie, que je formulerai une demande plus ou moins claire, en termes de "besoins".

- Qu'est-ce que je gagne en demandant ?

- Qu'est-ce que je gagne en ne demandant pas ?

- Qu'est-ce que je perds en ne demandant pas ?

- Qu'est-ce que je perds en demandant ?

ACCEPTER QUE CE SOIT "OUI" ou "NON"

- Respecter le droit au refus, c'est ne pas prendre une réponse négative comme un affront personnel.

**2. FORMULER LA DEMANDE**

Claire, brève et directe.

Il n'est pas nécessaire de se justifier ni de s'excuser.

On peut, si on le souhaite, donner une explication.

L'exprimer d'un manière positive.

"J'ai besoin de ton aide" au lieu de "je n'y arriverai jamais".

Eventuellement :

"Je suis d'autant plus ennuyé de vous demander cela que l'on se connaît peu".

Reformuler la réponse négative.

Recherche de solutions en cas de ni "oui" ni "non".

**SAVOIR REFUSER**

1. Demander des informations complémentaires ou des clarifications si vous en avez besoin.

Demander du temps pour réfléchir si vous voulez.

2. Prendre la responsabilité de votre décision.

Dire "non" tout simplement sans s'excuser.

3. Exprimer son émotion.

"Je suis d'autant plus ennuyé d'avoir à te refuser cela à toi qui ..."

4. Exprimer les vraies raisons de son refus, si on l'estime nécessaire.

5. En cas de pression, vous pouvez répéter votre refus et vous n'êtes pas obligé de vous expliquer, ni de vous justifier.

*exemple* : "Cela fait 3 fois que je te dis non et tu n'as pas l'air de vouloir entendre".

ou technique du disque rayé :

*exemple* : "Je te demande de respecter ma décision".

6. Ecouter les autres suggestions pour résoudre le problème.

**MANIÈRES DE REFUSER**

**DIRECTEMENT**

1. Non tout court.

2. justification (pour se faire bien voir).

3. Non + Explication (voici pourquoi).

4. Accusation.

5. Culpabilisation.

6. Non + Je ne veux pas (je n'ai pas envie).

7. C'est contre mes principes, religion, etc.

8. Environnement (circonstances extérieures).

9. Je ne peux pas (Je n'en suis pas capable).

10. Non + Proposition.

11. S'excuser + (9 autres) ci-dessus mentionnées).

12. Langage non-verbal.

**INDIRECTEMENT**

1. Sans dire "non", faire en sorte que l'autre comprenne que l'on n'a pas envie.

2 Demander à quelqu'un d'autre d'exprimer le refus à sa place.

3 Dire oui, ensuite arranger la situation pour que ce ne soit pas possible (le "oui, mais" différé).

4 Ridiculiser l'idée.

5 Changer de sujet.

6 Dire oui, ne pas le faire, s'excuser d'avoir oublié.

7 Langage non-verbal.

8 Réponse proverbiale - Citation de la sagesse populaire.

9 Oui + Conditions inacceptables = retourner la demande.

**LE REFUS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **JUSTIFICATION** |  | **EXPLICATION** |

"Oui, mais... NON

tu comprends"

**+ +**

Faire des EXCUSES VOICI POURQUOI

"Il ne faut pas m'en "Que vous acceptiez ou

vouloir..." non mes raisons".

ou

"Je suis désolé, tu

tombes mal..."

Donnant ainsi le Je garde ainsi le

POUVOIR à l'AUTRE POUVOIR de DECISION et

de REFUSER je veux que l'autre

votre EXCUSE COMPRENNE pourquoi

je refuse.

DISCUSSION

Empiler plusieurs PROPOSITION

raisons à

chaque fois "Voici ce que nous

différentes allons faire...

Vous...

De mon côté, je..."

à bout d'arguments,

CEDER

ou

se mettre en

COLERE

**DEMANDER - REFUSER**

Vous sollicitez une demande de congés auprès de votre chef de service. Tous vos collègues du département ont déposé depuis 3 mois leur demande, la vôtre vient effectivement un peu en retard.

Vous êtes responsable commercial.

Suite à une nouvelle politique produits, vous avez décidé d'envoyer un mailing ciblé auprès de vos clients, c'est une action qui doit être menée rapidement pour être réussie. Vous en attendez un certain impact commercial. Vous avez besoin de l'assistance de l'informatique.

Vous travaillez avec une secrétaire, vous savez que celle-ci est actuellement débordée. Or, vous venez de rédiger une proposition pour un client important, vous avez besoin qu'elle soit tapée, avec des exigences de mise en page et de présentation. Vous rencontrez ce client, le lendemain à 11 heures.

Vous vous absentez trois jours pour participer à un séminaire de formation. Vous avez en même temps, besoin d'avancer un projet, sur lequel vous travaillez actuellement. Vous sollicitez l'aide d'une collègue.

Une journée difficile s'achève et vous êtes fatigué(e). Vous êtes en train de ranger vos affaires et vous pensez avec plaisir à la bonne douche et au bon repas qui vous attendent chez vous.

À ce moment, un de vos collègues s'approche et commence à vous parler d'un problème personnel très complexe. Vous n'avez aucune envie de l'écouter.

***SENTIMENTS ET ÉMOTIONS***

**4**

**VOTRE RESSENTI**

PEUR

COLERE

DOUTE DE SOI

TRISTESSE

ENNUI

SYMPATHIE

CONFIANCE EN SOI,

CONFIANCE DANS L'AUTRE

RANCOEUR

ANTIPATHIE

JALOUSIE

ENVIE

HAINE

JOIE

AGACEMENT

REJET

EUPHORIE

SE SENTIR COINCE

TIRAILLE

"PAUME"

COUPABLE

EMU

AMOUREUX

VIDE

EPUISE

EXCEDE

IMPATIENT

**ÉMOTIONS ET SENTIMENTS**

On peut faire la différence entre les émotions - et les sentiments - mixtures diverses des émotions de base allant de l'angoisse, de la culpabilité et du trac au bonheur et à l'amour passionnel.

Les sentiments s'inscrivent dans le cadre de la relation aux autres et dans une dynamique consistant à aller vers, ou s'éloigner. De plus, ils sont durables alors que l'émotion est plus fugitive.

La possibilité de ressentir et d'exprimer ses sentiments et ses émotions lorsque cela est approprié est critère de santé des personnes et des systèmes de communication, dans les familles ou les institutions.

Les émotions sont des processus biochimiques en réponse à des stimuli internes ou externes. Chacune a son utilité.

Nous apprenons dans le cadre des liens affectifs de notre enfance à réagir aux émotions ressenties.

Les traits de notre culture et des micro-cultures environnantes découragent ou encouragent l'expression de certaines émotions :

*exemple* : "Ne pleure pas si tu veux être un homme".

C'est pourquoi il nous est souvent devenu difficile de reconnaître nos émotions, elles sont souvent diffuses ou mal interprétées :

*exemple* : découragement au lieu de colère.

Elle peuvent être aussi enfouies sous un bric à brac de phénomènes émotifs : la gêne, l'impatience, l'agitation, etc. C'est alors qu'il est utile de s'en tenir aux quatre émotions fondamentales :

|  |  |
| --- | --- |
| La COLERE donne l'énergie nécessaire pour agir et modifier des circonstances désagréables. | La JOIE sert de guide pour reconnaître les bonnes relations. |
| La TRISTESSE aide l'organisme à se séparer (deuil), et le prépare à former de nouveaux liens. | La PEUR identifie l'environnement dommageable et aide à le quitter. |

Une progressive ouverture à soi-même, avec la clarification psychologique qui l'accompagne, mène à un comportement plus aisé, plus sûr, plus "efficace".

**QUELS SENTIMENTS**

**POURRIEZ-VOUS EXPRIMER DANS CES SITUATIONS**

Votre responsable exige des études statistiques, à votre avis trop longues et détaillées : ces rapports offrent peu d'intérêt pour les utilisateurs, car trop fastidieux à lire. Vous décidez de lui proposer une nouvelle présentation.

Votre chef de laboratoire vous donne le plus souvent, un même type de manipulation à réaliser ; vous souhaitez être associé à l'interprétation des résultats. Vous lui en parlez.

Vous souhaitez convaincre le service administratif de rembourser vos frais de déplacement ; en effet, lors d'un récent déplacement, vous avez dû changer d'hôtel : manque d'hygiène, panne de plomberie, etc. L'autre hôtel choisi en catastrophe dépasse les frais convenus.

**TRAC**

**PENSEES IRRATIONNELLES COMPORTEMENT EXTERNE**



**SENSATIONS PHYSIQUES**

**GÉRER LA COLÈRE**

**5**

**COLÈRE**

**DIFFÉRENTS MODES D'EXPRESSION :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONTENIR**  Craintes d'un conflit ouvert  Eviter la personne  Ne rien dire  Minimiser le problème  Pendant ce temps on ne fait rien d'autre  Après coup, auto-reproches, sentiment d'échec :  "J'aurais dû ..."  "J'ai manqué à lui dire ..."  COLÈRE CONTRE SOI  Le problème se reproduit  RANCUNE  Vis-à-vis de l'autre le sentiment d'échec évolue en DECOURAGEMENT  "Quoi que je fasse ça ne changera rien !" | **ACCEPTER**  Prendre conscience de la colère éprouvée  Décider d'exprimer cette colère  Choisir les mots et un moment opportun pour l'exprimer  Aller vers la personne et dire  SOULAGEMENT  Discussion et recherche d'accord | **EXPLOSER**  Passer à l'acte  Le pas est franchi de la colère à l'agressivité  Cris, reproches, ordres, insultes, etc.  Soulagement immédiat  Après coup :  regrets, remords,  "J'y ai été un peu trop fort !"  COLÈRE CONTRE SOI  Projetée à nouveau contre l'autre :  "C'est sa faute".  RANCUNE |

**APPRIVOISER LA COLÈRE**

**1. VISUALISER**

Une situation où je me suis senti en colère, ou contrarié, etc., face à un comportement ou une réflexion d'une autre personne. Qu'ai-je fait ou dit ?

- je me suis tu, tout en gardant un air fâché.

- je me suis retiré de la situation.

- j'ai laissé faire en gardant rancune pendant des jours.

- j'ai rejeté ma colère sur une autre personne.

**2. COMMENT EST-CE QUE JE SOUHAITERAIS AGIR DANS CETTE SITUATION ?**

Quelle est la différence que je souhaiterais introduire et qui me permettrait de vivre cette situation d'une toute autre manière ?

**3. CONSTRUIRE IMAGINAIREMENT** une nouvelle réponse dans cette situation et devenez ainsi le scénariste de vos actions à venir :

Voyez-vous avec ce nouveau comportement comme si le film se déroulait dans votre tête.

**ÉTUDES DE CAS**

Vous planchez sur un dossier difficile ; vous êtes soudainement dérangé par le "chahut" d'un groupe dans le bureau à côté ... Qu'en pensez-vous ? Que ressentez-vous ? Que faites-vous ?

Votre voisin vous a emprunté votre tronçonneuse. Six mois plus tard vous ne l'avez toujours pas. Qu'en pensez-vous ? Que ressentez-vous,? Que faites-vous ?

Lors des réunions clientèle, votre responsable vous interrompt systématiquement alors que vous présentez un produit.

**CONFRONTER**

**6**

**PRÉPARER LA CONFRONTATION**

La confrontation est un processus qui a lieu quand le comportement d'une personne devient si insupportable que vous (ou le groupe) devez intervenir.

Les résultats de cette action peuvent être multiples :

- la personne en question changera peut-être son comportement,

- le groupe peut accepter l'impossibilité du changement,

- la personne peut partir,

- ou toute autre variante est envisageable.

Pour produire un résultat acceptable pour tous, on suggère le processus suivant :

**Avant de commencer :**

Ne jamais confronter dans un état momentané de colère, réfléchir d'abord et se poser les questions suivantes :

1. Puis-je décrire le comportement en cause et donner des exemples ?

2. Comment ce comportement m'affecte-t-il ? Exemples ?

3. Est-ce vraiment l'autre qui a le problème ? Une question : comment puis-

je contribuer à produire ce problème ?

4. Ce comportement peut-il changer ?

5. Est-ce que je suis prêt(e) à aider la personne en question à changer ?

Jusqu'à quel point ?

6. Est-ce que je suis prêt(e) à changer moi-même ?

**CONFRONTER AVEC LE MESSAGE-JE**

**OBJECTIFS**

Vous voulez obtenir quelque chose en termes de changement, ou d'accord verbal.

**MESSAGE-JE**

Vous exprimez votre point de vue :

1. Courte **description** de la situation que vous trouvez inacceptable : *"j'ai trouvé plusieurs erreurs importantes dans votre rapport".*

2. Ce que vous **ressentez** sincèrement : *"et j'en suis très contrarié".*

3. Les **conséquences** négatives de ce comportement : *"parce que lorsque je l'ai présenté au Conseil on ne m'a pas pris au sérieux".*

**ÉVITER**

|  |  |
| --- | --- |
| *COMPORTEMENTS*  Les généralisations :  Toujours  Jamais  Trop  LA CULPABILISATION  Encore  Une fois de plus  A cause de toi  Par ta faute  LES REGLES DE BONNE CONDUITE  On ne doit pas  On ne peut pas  Il faut | *CONSEQUENCES*  Réactions défensives  Je m'en foutisme, minimisation :  "ce n'est pas un problème"  AGRESSIVITE :  "Et alors ... ?"  DENI  "Ce n'est pas vrai"  AGRESSIVITE  "De quoi je me mêle ?"  REJET, CONTESTATION  "Oui, mais" |

**APPLICATIONS**

*Voici des situations de conflit (cf. tableau colonne 1 ci-dessous) où il y a un problème uniquement pour une des personnes impliquées.*

*Si l'on a du mal à construire un message-je, essayer ce type de construction : "je sens... quand vous... parce que je..."*

*Essayer d'éviter des messages-je qui sont des messages-vous déguisés ; c'est-à-dire pour la première situation : "je m'inquiète pour ta sécurité, donc tu rentreras à minuit, sinon..."*

*Ceci est autant un message-vous que "tu rentreras à minuit, sinon..."*

|  |  |
| --- | --- |
| **I. SITUATIONS AU QUOTIDIEN** | **II. MESSAGE-JE** |
| 1. Une mère est fâchée de voir que son fils regarde la télé, parce qu'elle a le sentiment qu'il devrait d'abord aider aux tâches ménagères. |  |
| 2. Le professeur est en train de parler à un élève quand un autre élève intervient pour la 3ème fois. |  |
| 3. Jeanne promet de rendre un livre à Marie. Après un rappel gentil de la part de Marie, elle oublie encore une fois le livre. |  |
| 4. Jean et Pierre se mettent d'accord pour se rencontrer quelque part. Jean arrive avec 40 mn de retard sans s'excuser, et sans donner de raisons. |  |
| 5. Votre fils aîné s'est approprié la salle de bains tous les matins, au moment où vous en auriez également besoin. |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 6. Demander une hausse de salaire à votre supérieur. Cela fait plusieurs fois qu'il reporte votre rendez-vous. |  |
| 7. Votre voiture est au garage pour une révision. Vous deviez la récupérer hier soir, elle n'était pas prête. Vous prenez sur votre temps de travail pour traverser en métro les 2/3 de Paris et la récupérer. Lorsque vous arrivez, une secrétaire "je m'en foutiste" vous annonce que tout le monde est parti déjeuner et qu'il vous faut attendre quatorze heures. |  |
| 8. Votre collègue de travail avec qui vous partagez votre bureau téléphone tous les jours à une amie : ce sont, pendant 1/2 heure, des éclats de rire et des exclamations qui vous dérangent dans votre travail. |  |
| 9. Votre collègue (ou supérieur) arrive l'air irrité, froid, et distant vis à vis de vous. Vous pensez "c'est un problème personnel qui le préoccupe" : mais au fur et à mesure que la matinée s'écoule, son attitude n'a pas changé, malgré les quelques tentatives de votre part, pour lier conversation : vous vous dites, "il y a peut-être quelque chose que j'ai mal fait ou oublié de faire, et qui lui a déplu". Vous vous décidez à le confronter. |  |
| 10. Votre partenaire, à chaque proposition ou point de vue que vous émettez n'en perçoit que les côtés négatifs, et se lance alors dans une contre argumentation sans réplique. |  |

**COLLABORATION**

**9 PRINCIPES DE CONFRONTATION**

1. Choisir un moment et un lieu appropriés pour avoir un environnement favorable à la résolution du problème. Le vendredi n'est pas le meilleur moment si vous ne vous voyez pas durant le week-end.

2. Faire face à un seul problème à la fois.

3. Exprimer ce que l'on a à dire clairement :

- décrire seulement le comportement,

- décrire l'effet que ceci provoque en soi, c'est-à-dire ses propres sentiments,

- ne pas interpeller, ni attaquer la personne, ni analyser ou interpréter.

4. Etre attentif à la bonne compréhension de chacun :

- continuer jusqu'à ce que l'on soit certain de s'être bien compris avec l'autre,

- être prêt(e) à expliquer ou à changer son premier exposé des faits, si nécessaire.

5. Etre prêt(e) à une réaction défensive de l'autre. La plupart des gens se mettent sur la défensive lorsqu'ils se sentent attaqués.

Ceci est normal. Parfois on peut y faire face sur le moment, d'autres fois on fera mieux de remettre la discussion à plus tard.

Cela ne veut pas dire qu'on laissera tomber mais simplement qu'on permettra aux sentiments de retrouver un niveau plus faible et acceptable.

6. Ecouter la réponse de la personne à la confrontation :

- reformuler ce qu'elle a dit pour s'assurer que l'on a bien compris,

- découvrir ensemble si le problème est véritablement le sien ou si l'on a fait soi-même

quelque chose qui l'a déclenché,

- ce n'est peut-être finalement que votre problème.

7. Se demander ce que l'on peut faire tous les deux pour résoudre le problème :

- s'assurer qu'un accord est clairement défini qui vous concerne tous les deux. L'écrire

si besoin est,

- décrire les conséquences de l'action future, les avantages que vous en retirerez tous

les deux.

8. Prévoir de se rencontrer plus tard pour faire le bilan.

9. Faire le bilan.

**UN FIL CONDUCTEUR POUR CONFRONTER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | MESSAGE-JE |  |
|  |  |  |
|  | ECOUTE ACTIVE |  |  |  |  |
|  |  |  |
| MON BESOIN |  | SON BESOIN |
|  |  |  |
|  | RECHERCHE DE SOLUTIONS |  |
|  |  |  |
|  | CONTRAT CLAIR |  |

**UN FIL CONDUCTEUR POUR CONFRONTER**

**EXEMPLE 1**

Antoine : Confronteur

Léon : Confronté

ANTOINE : "J'ai trouvé plusieurs erreurs importantes dans votre rapport, j'en ai été contrarié parce que notre service a été ridiculisé".

LEON : "Vous étiez si pressé de l'avoir que je n'ai pas eu le temps de vérifier à nouveau mes calculs".

ANTOINE : "Vous pensez que je ne vous ai pas laissé assez de temps pour vérifier vos calculs ? Et vous avez donc besoin d'être informé à temps pour pouvoir les vérifier ..."

LEON : "Tout à fait, deux jours avant c'est trop court, il faudrait au moins une semaine pour ce type d'études".

ANTOINE : "Et moi, j'ai besoin que les calculs soient exacts pour présenter le rapport au Conseil, donc je vous propose de vous signaler une semaine avant tout rapport important à réaliser".

LEON : "Dans ce cas nous aurons le temps d'effectuer une double correction avant de le présenter".

**UN FIL CONDUCTEUR POUR CONFRONTER**

**EXEMPLE 2**

Au départ :

**Eviter de froisser** l'autre avec des mots-boutons "Tu perturbes ... ragots", donnant prise à la "mauvaise foi",

|  |
| --- |
| **et donc, s'impliquer avec JE**, dire son sentiment et évoquer des FAIT PRECIS |

*"Je suis mécontent ; tu interviens fréquemment en réunion en lançant des plaisanteries, des sous-entendus ; l'autre jour, voici ce que tu as dit ..."*

|  |
| --- |
| **Ensuite, savoir recentrer sur le problème, c'est faire un reflet de sentiment :** |

*"Visiblement, que je sois responsable ne te plaît pas ?"*

L'impact obtenu est que votre interlocuteur s'implique, donne son opinion ; il ne nie plus les faits, mais lance en retour accusations ou reproches à votre égard (pouvant être justifiés).

|  |
| --- |
| **Enfin, verrouiller un point d'accord, c'est transformer les reproches en attentes réciproques :** |

*"Donc toi, ce que tu souhaites, c'est plus d'autonomie ?"*

**Faire préciser :**

*"Qu'est-ce que je devrais faire en plus ou en moins, pour te laisser plus d'autonomie ?"*

**Ajouter :**

*"De mon côté, ce que je veux, c'est ... (concret)".*

**Proposer**

*"Voici ce que nous allons faire ..."*

|  |
| --- |
| **vérifier la qualité de l'accord** (engagement) : |

*"Qu'est-ce que tu en penses ?"*

**RÔLES DU CONFRONTEUR**

**1. CONSTATER LES FAITS**

Décrivez en termes aussi précis et objectifs que possible le comportement qui pose problème.

Au besoin, obtenir l'attention de la personne : "regarde-moi", "cesse de t'agiter" ; "écoute-moi".

**2. EXPRIMER SON VECU**

Faites-lui part des sentiments, préoccupations, émotions que ce comportement fait naître en vous.

**3. CONSTATER LES CONSEQUENCES POUR SOI ET POUR L'AUTRE**

*Exemple : "Nous avons perdu l'affaire parce que le dossier était incomplet".*

**4. OUVRIR VERS DES SOLUTIONS**

*- DIRE QUE L'ON S'ACCORDE UN TEMPS DE REFLEXION POUR DECIDER*

*- RECHERCHER des solutions avec la personne* pour faire en sorte que cela ne se reproduise pas ; conserver une notion de modification de comportement qui soit réaliste.

Souligner les **avantages** pour toutes les parties.

En pointer une *"Qu'en pensez-vous ?".*

**EVITER**

Les termes dévalorisants.

Les comparaisons négatives.

L'humour blessant.

L'accumulation d'un contentieux trop élevé.

N'aborder qu'un problème à la fois.

De s'excuser de sa différence de point de vue.

De le dire en public.

**A FAIRE**

Réfléchir à ce que l'on va dire.

Tenir compte des valeurs et des conceptions de l'autre.

**CONTRER LA MANIPULATION**

Ne pas entrer dans le cercle vicieux créé par l'interlocuteur ou savoir en sortir.

**COMMENT ?**

1. DEMASQUER LE JEU, en dévoilant ce qui se passe :

"Tu veux me dire que tu en sais plus que moi malgré mes diplômes ?"

"Tu veux dire que c'est à moi de tout faire tout seul parce que tu es fatigué ?"

2. IGNORER

Ne pas répondre.

3. TRAITER AVEC HUMOUR :

- Fauteuil plus bas : "Je ne peux pas descendre plus ..."

"Un bel avenir m'appartient ..."

- Aller dans le même sens mais sans se moquer.

Devant la flatterie : "Mieux que moi, tu trouveras jamais".

4. REPONDRE AU NIVEAU DES FAITS alors que l'interlocuteur est au niveau des principes.

Face à la flatterie : "Qu'ai-je fait de brillant ces derniers temps ?"

5. Une fois la manipulation faite, casser l'engrenage "rancune/vengeance" :

-Eviter la dévalorisation de l'un ou de l'autre.

- Tirer le bénéfice de l'échange : "Finalement, ce qu'il m'a dit va me servir à ..."

**SAVOIR RÉPONDRE AUX RÉACTIONS DE DÉFENSE**

Les réactions de défense prennent des formes différentes :

**1. REPONSES HOSTILES**

Refléter le contenu et les sentiments.

Ne pas discuter ce qui ne correspond pas au sujet.

*Exemple* : *"Ce n'est qu'à moi que vous faites ces remarques".*

Traiter l'autre en le respectant, donc sans le juger ni contre-attaquer.

Si les attaques continuent, répondre par l'écoute active, jusqu'au moment où la personne accepte de traiter le problème, ou reformuler ce qui se passe.

**2. QUESTIONS POLEMIQUES**

Reformuler l'intention cachée.

*Exemple* :

Fille : *"Et toi, as-tu toujours fait la vaisselle quand tu étais jeune ?"*

Mère : *"Tu veux dire que tu es prête à suivre mon exemple ?"*

**3. DEBATS**

Les éviter :

- Refléter les affirmations de l'autre pour ne pas tomber dans une discussion où le plus fort gagne.

- Eviter de forcer l'opinion de l'autre : "Ne penses-tu pas quand même que ... ?"

**4. LARMES**

Reformuler le sentiment de tristesse exprimé par l'autre.

Enoncer un nouveau message-je ou proposer de remettre la discussion à plus tard.

Se mettre d'accord sur l'heure de la rencontre.

**5. RETRAIT**

Le silence de l'autre indique qu'il est mal à l'aise ou méfiant, ou qu'il réfléchit.

Répondre par le silence, et dire la façon dont on interprète son attitude :

*Exemple : "Tu es silencieux parce que tu n'es pas satisfait de ce que je viens de dire".*

Reprendre le message-je ou proposer de remettre la discussion à plus tard.

**6. ESQUIVE - FUITE**

**Le Bla, bla, bla :**

\* Accueil par silence : en répondant on prend le risque de légitimer tout le contenu de ce bla, bla, bla et de glisser hors du problème actuel

\* Revenir sur le problème en énonçant son besoin.

**L'ironie, le désintérêt**

\* rappeler les accords mutuels, tacites, adoptés au préalable et ayant fonctionné jusque là.

**Les réponses vagues**, l'impliquer par des questions fermées ne permettant qu'un type de réponse oui/non

**La méconnaissance** :

Lorsque l'autre se réfugie derrière des définitions du type *"je suis comme ci... ou "j'ai toujours été comme ça".*

\* poser une question précise qui vise à savoir le point de vue de l'autre.

*Exemple : "en quoi le fait d'être désordonné t'empêche-t-il de reclasser les dossiers dans l'armoire ?"*

**7. ATTITUDES DE PROVOCATION** OU DE CONTRE-PIED SYSTEMATIQUE

Demander le contraire de ce que je veux.

L'approuver, abonder dans son sens.

Ou se mettre soi-même en position d'enfant rebelle.

**FACILITER LA RECHERCHE DE SOLUTIONS**

Les messages-je ne bloquent pas l'autre, parce qu'il n'est pas obligé de répondre par oui ou non, à une solution qu'on lui propose. On permet à l'autre de trouver des solutions qui lui conviennent également.

**1. LORSQUE L'AUTRE PROPOSE UNE SOLUTION, ASSUREZ-VOUS QU'ELLE VOUS CONVIENNE**

. Soyez ouvert et flexible.

. Si sa proposition ne vous convient pas, dites-le lui, et ensuite gardez le silence :

L'AUTRE

Une autre proposition Réaction de défense

vous : écoute active

vous : silence

l'autre :

une autre proposition

**2. N'ATTENDEZ PAS SYSTEMATIQUEMENT QUE L'AUTRE SOIT "HEUREUX" DE COMBLER VOS BESOINS**

. Tout ce que vous pouvez réellement demander est un changement de comportement de sa part.

**3. REFORMULER LA SOLUTION**

. Pour vous assurer une compréhension commune et renforcer la solution dans l'esprit de l'autre.

**4. PLANIFIER ENSEMBLE UN RENDEZ-VOUS POUR VERIFIER SI LA SOLUTION FONCTIONNE BIEN EN REALITE**

. Pour comparer la réalité avec "l'idéal".

. Pour renforcer l'engagement de l'autre.

Souvent, lorsque les gens passent d'une réaction de défense à une phase de résolution de problèmes, ils sont très vagues ou réticents. Ils peuvent même sous-entendre un souhait ou une solution au milieu d'une contre-attaque. En reflétant cette solution vous pouvez raccourcir le processus et diminuer le stress que tout le monde ressent.

. Il est très difficile pour la plupart des gens de dire :

*- "Je t'ai fait mal en faisant ceci. Voici ce que je propose pour remédier à cette situation".*

Il est important alors de capter le moindre indice d'une solution offerte. Refléter cet indice, ensuite garder le silence pour donner à l'autre l'occasion d'explorer les possibilités pour trouver des solutions satisfaisantes.

REFLET + SILENCE

. Lorsque l'autre :

- se met d'accord pour trouver une solution ou

- émet quoi que ce soit de positif = marquer ce temps en reformulant.

dit : "Je vais essayer" = c'est une formule d'accord insatisfaisante car elle contient

déjà les excuses pour ne pas réussir,

Répondre : *"Comment précisément ?"*

. Face à une solution proposée qui ne convient pas :

- éviter la réponse du type "oui mais",

- évaluer en quoi cette solution nous aide,

- ajouter : "nous avons aussi besoin de ..."

**ÉTUDES DE CAS : CONFRONTER**

**CAS N°1**

Vous avez pris une heure à ranger la bibliothèque (ou l'atelier, etc.) pour que vous puissiez enfin trouver ce qu'il vous faut pour travailler. Cinq minutes après, vous découvrez qu'une nouvelle recrue a tout mis en désordre en cherchant un document.

**CAS N°2**

Vous avez confié récemment une tâche à une personne de l'équipe. Manifestement, cette tâche ne lui plaît pas. Quelque temps plus tard, cette personne se fait prescrire un arrêt de travail de 8 jours, prolongés par 8 autres jours. Elle revient le visage bronzé, gardant encore la marque des lunettes de ski. Durant son absence, le travail a été réalisé par ses collègues ; ceux-ci sont irrités.

**CAS N°3**

Votre supérieur hiérarchique surgit tous les matins dans votre bureau, papiers en mains. Sans dire bonjour, ni même vous laisser le temps d'enlever votre manteau, il vous passe les consignes pour le reste de la journée. Vous en avez assez.

**CAS N°4**

Organisation de l'accueil téléphonique. Vous encadrez une équipe d'agents, qui s'occupent de l'accueil dans une agence. L'une d'entre elles "oublie" souvent de se raccorder au central téléphonique. Elle est placée en n°2 pour la réception des appels. Vous décidez d'aller la voir pour régler le problème.

**CAS N°5**

Vous êtes chef de groupe principal dans un service administratif. Vous déléguez le travail de frappe à une rédactrice qui travaille lentement et fait beaucoup d'erreurs d'orthographe. Cela ne l'empêche pas de papoter. Vous allez la trouver pour lui exprimer votre mécontentement.

**CAS N°6**

Vous êtes l'assistante d'un chef de service, souvent absent en rendez-vous extérieurs ou en réunions. Il omet souvent de vous informer des rendez-vous qu'il prend, bien que vous teniez son agenda. Vous lui avez fait plusieurs fois la remarque : il s'est engagé à y penser, mais rien n'a changé; vous décidez de le rencontrer pour trouver une solution.

**LE CAS "DOMINIQUE"**

**DOMINIQUE**

Vous êtes Dominique, technicien dans le service de M. BOURDON depuis deux ans.

Quatre mois auparavant vous avez été promu à un poste de responsabilités : coordination et encadrement des autres techniciens du service ; vos compétences techniques (gestion ...), votre rapidité d'intégration vous ont désigné comme étant la personne la plus adaptée à ces fonctions. Vous aviez le sentiment que ce poste vous convenait tout à fait.

Vous avez donc sous votre responsabilité 4 techniciens auxquels vous avez délégué la plupart des tâches qui vous incombaient auparavant, ceci afin d'avoir plus de temps pour les tâches d'organisation et de gestion au sein du service.

Ce remaniement a été discuté avec M. ABEILLE et approuvé.

Actuellement, vous rencontrez beaucoup de difficultés : toutes les actions que vous avez entreprises (décisions, propositions) ont été freinées dans leur mise en application par l'attitude de Claude qui dévalorise toutes vos initiatives et méconnaît le problème lorsque vous essayez d'en discuter avec lui.

Il ne manque aucune occasion de tourner en dérision vos initiatives, par des sous-entendus, des plaisanteries ou en sourdine.

Vous vous êtes aperçu qu'il avait beaucoup d'influence auprès des autres. Auparavant c'était lui qui dirigeait d'une manière informelle, car il était le plus ancien.

La situation vous est devenue insupportable. Vous avez envie de "crever l'abcès". Vous décidez de confronter Claude.

**LE CAS "DOMINIQUE"**

**CLAUDE**

Vous êtes Claude, technicien dans le service de M. BOURDON.

Vous êtes arrivé il y a 20 ans et vous connaissez tous les rouages du service.

Vous n'avez ni diplôme, ni formation. De ce fait, vous vous êtes contenté la plupart du temps, de travaux de routine.

Vous pensez cependant avoir de réelles compétences, acquises sur le terrain tant au niveau de la gestion, de l'organisation des tâches dans le service, que des relations avec les autres services.

Vous espériez être choisi pour le poste et vous avez été très déçu qu'un "jeunot intellectuel" ait été choisi à votre place. Vous êtes souvent d'accord avec ses décisions mais vous n'appréciez pas du tout sa façon d'intervenir pour distribuer les tâches ou les priorités : ordres donnés d'un ton sec et cassant. Vous plaisantez souvent avec les autres personnes de l'équipe en évoquant son inexpérience et ses prétentions. Lors des réunions du service, vous ne manquez pas de décocher quelques traits ironiques.

**LE CAS "ODILE ET RENE"**

**SCENARIO**

**Contexte**

Odile est secrétaire d'un chef de division, René. Odile a un passé de 8 ans dans l'entreprise, mais cela ne fait que 10 mois qu'elle travaille auprès de René, suite à une promotion ; auparavant, elle travaillait dans un service purement administratif. La division de René est une division commerciale, s'occupant du suivi de contrats négociés auprès de grosses sociétés (installation d'équipements électroniques). René supervise des équipes mixtes d'ingénieurs d'affaires et de techniciens.

**1er épisode**

4 mois auparavant, René a fait un bilan positif avec Odile des 6 mois écoulés. Elle s'est rapidement faite aux exigences de son poste : réception d'appels téléphoniques venant de clients parfois mécontents, contact avec des ingénieurs d'affaires turbulents, pressés, ayant toujours des demandes hyper urgentes à satisfaire (frappe de lettres, de propositions).

Aimable, sachant plaisanter, sachant aussi dire non, Odile a su se faire apprécier de tous.

A l'issue de cet entretien. Odile a confié à René qu'elle se sentait parfois mal à l'aise au téléphone, car peu informée du suivi des affaires traitées, et ayant du mal à évaluer l'importance d'une demande. Elle avança timidement que ça l'arrangerait de venir à quelques réunions de service pour mieux comprendre la nature des contrats négociés à l'extérieur. René la réconforta : "Mais non, vous vous en tirez très bien comme ça ... en plus, pendant ces réunions, on se sent justement rassuré de savoir que vous êtes au téléphone. Si vous avez besoin d'informations, n'hésitez pas à venir me trouver ou à solliciter les ingénieurs !".

**2ème épisode**

René a appris qu'un de ses ingénieurs d'affaires était mécontent, suite à un oubli d'Odile de l'informer d'un appel venant d'un client nouveau. Cet oubli n'a pas eu d'autre conséquence que de toucher la fierté de l'ingénieur, et celui-ci a résolu le problème en discutant avec Odile ; René n'est donc pas intervenu.

**LE CAS "ODILE ET RENE"**

**Consignes pour l'équipe René**

Odile vous a informé qu'elle voulait vous parler d'une proposition de nature à améliorer son travail, et a sollicité un rendez-vous que vous lui avez accordé. Vous pensez qu'elle veut vous parler à nouveau des réunions mensuelles que vous tenez avec vos ingénieurs.

Vous n'êtes pas favorable à cette idée pour 4 raisons :

1. Ces réunions sont l'occasion de discussions enfiévrées sur les actions menées, les difficultés techniques rencontrées par l'un ou l'autre, les projets nouveaux. Quelquefois, les propos s'égarent en accusations exagérées contre le matériel ou tel ou tel client. Vous n'aimeriez pas que ces propos soient colportés.

2. Ces réunions sont peu compréhensibles pour un non technicien ; nombre de références techniques sont faites, qui ne sont d'aucun intérêt pour Odile.

3. La présence d'une femme provoquerait des attitudes, plaisanteries, forfanteries, qui ne feraient que freiner ces réunions ; vous avez déjà pas mal de difficultés à recentrer les débats.

4. Il est hors de question de laisser le téléphone sonner pendant ces 2 heures de réunion.

**LE CAS "ODILE ET RENE"**

**Consignes pour l'équipe Odile**

Malgré le refus poli de René, 4 mois auparavant, vous avez décidé de le relancer. Vous souhaitez participer à ces réunions mensuelles, stratégiques, réunissant votre responsable et les ingénieurs d'affaires.

En effet, cela vous permettrait d'être tenue au courant des priorités et dossiers, ouverts par ces derniers, de savoir répondre, de façon appropriée, aux appels des clients, d'évaluer ainsi l'urgence réelle d'appels pressants, de transmettre, sans risque d'erreurs des informations pertinentes.

Vous savez que quelques obstacles s'opposent à ce souhait : si vous participez à ces réunions, qui assurera la permanence téléphonique pendant ces 2 heures ?

Vous envisagez 3 issues satisfaisantes de cet entretien :

1. Obtenir son accord pour une période d'essai (3 à 6 mois) qui vous permettrait de mesurer l'aisance effective acquise.

2. Obtenir qu'il mette votre proposition à l'ordre du jour de la prochaine réunion, afin qu'elle soit discutée avec les ingénieurs : dans ce cas-là, vous viendriez vous-même présenter votre demande, écouter les réactions, et vous vous engagez à accepter la décision qui sera prise.

3. Obtenir son soutien pour faire adhérer les ingénieurs d'affaires à un principe de fonctionnement : des tremplins de rencontre, mensuels, instaurés entre vous-même et chaque ingénieur. C'est ce que vous avez tenté de faire sur les mois passés, mais peu le respectent, étant tous, la plupart du temps, pressés, sur la brèche, ou indisciplinés.

Vos arguments complémentaires :

- actuellement, aucun compte rendu de ces réunions n'est réalisé. Beaucoup d'ingénieurs s'en plaignent, aucun n'a envie de les rédiger,

- éviter des oublis qui peuvent avoir des conséquences importantes,

- l'accès à ces réunions est pour vous une gratification : c'est être considérée, accéder en quelque sorte à un nouveau statut.

**LE CAS "RENAUD"**

Deux collègues de travail partagent le même bureau et utilisent le même fichier et les mêmes dossiers.

L'un, M. ORDEAU, est très organisé et l'autre, M. RENAUD, a tendance à être très désordonné.

M. ORDEAU a déjà discuté plusieurs fois avec M. RENAUD pour lui demander d'être plus organisé. Il a même aidé M. DENAUD à mettre en place un système de classement de documents qui est par la suite tombé en désuétude.

Tout en gardant sa patience par souci de ne pas importuner son collègue, M. ORDEAU a pris des mesures pour provoquer des changements qu'il considérait comme nécessaires.

Par exemple, il a d'abord fait remarquer à M. RENAUD que cela le gênait que les documents ne soient pas reclassés. Ensuite ils ont revu ensemble la procédure de classement.

M. DENAUD a demandé l'aide de M. ORDEAU pour trouver un document et celui-ci l'a aidé de bonne grâce. Souvent de lui-même M. ORDEAU range les documents laissés en désordre par son collègue et il reclasse les fiches qui ont été décalées.

Mais, ce matin M. RENAUD, en cherchant un document a complètement mis en désordre le bureau de M. ORDEAU. Ensuite, ce dernier n'a pas pu trouver un papier de travail dont il avait besoin lors d'un appel téléphonique avec un client. Il en a assez !

Imaginez leur dialogue.

**FICHE DE REPERAGE**

**MESSAGE-JE et son impact**

**ATTITUDES**

- Changements soudains.

- Recentrage sur ce qui se passe.

- Reformulations sur les besoins de l'autre.

- Réactions de défense : disque rayé, justifications, accusations, etc.

**VOCABULAIRE - mots "boutons"**

**PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

**ATTITUDE D'ÉCOUTE**

**7**

**SAVOIR ÉCOUTER**

Une personne assertive est, non seulement une personne qui sait reconnaître les sentiments qui l'animent à tel moment (écoute de soi) et guident son action, mais également quelqu'un qui prend le temps d'**écouter l'autre**.

**RECONNAITRE A L'AUTRE LE DROIT D'ETRE DIFFERENT**

Les relations entre individus sont le plus souvent entachées de quiproquos, confusions, fausses croyances, intentions attribuées à tort à l'autre, ou interprétations hâtives de son comportement.

Jetez un regard dans la vie de tous les jours : les occasions sont rares où nous laissons l'autre exprimer sa pensée jusqu'au bout, sans l'interrompre. Nous croyons le plus souvent que : donner à l'autre la place de **nommer** son besoin, ses sentiments, ses opinions, **c'est dénier** par là même toute crédibilité à **nos propres sentiments**, à nos propres besoins.

*"Nous avons donc l'habitude de juger l'autre, de l'approuver, ou de le désapprouver rapidement, surtout quand nous nous sentons très impliqués nous-mêmes, ou quand nous avons un intérêt caché ou évident, à ce que l'autre ait raison ou tort". (Cf. Boisvert et Baudry).*

**Pour celui qui est sûr d'avoir raison, écouter l'autre peut être vu comme une perte de temps.**

Or nous avons tout intérêt à écouter ce que l'autre dit : c'est tout un apport d'informations dont nous bénéficions mais trop souvent méconnu !...

**SAVOIR ÉCOUTER**

**DEUX BUTS**

1. RELATIONNEL :

Il s'agit de *bien s'entendre* quand on discute. Quels que soient les enjeux de la discussion, je m'en rapprocherai d'autant plus que j'ai su installer *une qualité* *d'échange,* une *ambiance* dans le face à face immédiat.

2. INFORMATIF

Il s'agit d'obtenir une information de qualité pour mieux diriger une décision et des actions ultérieures.

\* Quels faits précis valident les opinions ou suggestions de mon interlocuteur ?

\* Quels sentiments, états d'humeur affleurent ?

\* Quels besoins sous-tendent ses propositions ?

**UNE ATTITUDE**

3 axes décrivent l'attitude d'écoute :

1. Oser clarifier ce que je ne comprend pas.

2. Oser faire préciser.

3. Oser vérifier : ce que je retiens de ce que l'autre a dit.

**DEUX OUTILS**

1. LA REFORMULATION

2. LE QUESTIONNEMENT

**SAVOIR REFORMULER**

**1. POURQUOI**

Reformuler permet :

\* à l'émetteur de savoir si son message a été reçu et comment il a été reçu et compris.

\* au récepteur de vérifier si sa perception du message est conforme à l'intention de l'émetteur.

**2. QUOI**

Reformuler :

\* des faits,

\* des idées,

\* des sentiments.

**3. COMMENT**

\* résumer pour clarifier,

\* reprendre un mot, une expression-clé de l'intervention.

COMMENCER EN DISANT PAR EXEMPLE :

\* ton sentiment est que...

\* il me semble que ce que tu as dit c'est que...

\* ce que tu veux dire c'est que...

\* à ton avis...

\* ainsi tu penses que...

**CONSEQUENCES :**

\* Pour écouter activement l'interlocuteur et lui donner le sentiment de notre présence et de notre compréhension.

\* Pour aider l'interlocuteur à aller plus loin, à approfondir ce qu'il pense ou à prendre conscience de ce qu'il ressent.

\* Pour dépassionner, dédramatiser, c'est-à-dire pour faire tomber la tension qui parasite l'analyse objective d'une situation ou de difficultés.

**SAVOIR QUESTIONNER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUESTIONS** | **OBJECTIFS** | **EXEMPLES** |
| **OUVERTE** |  | Pourquoi ?  Comment ?  Que pensez-vous de ? |
| **FERMEE** |  | Qui, quoi, quand, combien, où,  est-ce que ?  avez-vous ?  préférez-vous ... çà ou çà ? |
| **MIROIR** |  | Fin de phrase de l'interlocuteur avec intonation interrogative. |
| **RELAIS** |  | En quoi ... ?  Par exemple ... ?  Dans quel domaine ... ?  Par rapport à quoi ... ? |
| **SUGGESTIVE** |  | Ne pensez-vous pas que ?  Question comportant la réponse. |

**ÉCOUTE ACTIVE**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PHRASE**  **DE VOTRE INTERLOCUTEUR** | **ISOLER**  **LE SENTIMENT, L'OPINION OU**  **LE BESOIN** | **COMMENT REFORMULER** | **DANS QUEL**  **BUT ?** |
| 1. J'en ai marre de corriger les erreurs de X à chaque fois | **sentiment :** ras le bol  **opinion :** il est incompétent  **besoin :** être déchargé de cette responsabilité | Si je comprends bien vous pensez que X n'est pas adapté à son poste ? | Clarifier son analyse de la situation |
| 2. Nous ne pourrons jamais finir ce projet pour mercredi |  |  |  |
| 3. Vous ne pensez pas que vos conclusions à la fin, sont un peu risquées ? |  |  |  |
| 4. Tu sais, j'ai l'impression que ça va aller mal quand le patron va voir ça |  |  |  |
| 5. Ca peut marcher, comme ça peut ne pas marcher. Je n'en sais rien. |  |  |  |
| 6. Vos états d'âme ne m'intéressent pas. |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 7. Qu'est-ce que vous pensez faire en intervenant dans notre secteur comme ça ? |  |  |  |
| 8. Quelle gaffe vous avez faite à la réunion de jeudi ! |  |  |  |
| 9. Tu me chronomètres maintenant ? |  |  |  |
| 10. Alors ça vous à fait du bien ce stage ? |  |  |  |
| 11. ça fait 20 ans que je fais ce métier, je ne vous ai pas attendu pour savoir ce que j'ai à faire ! |  |  |  |
| 12. Ah, non ! Je ne vais pas prendre la responsabilité de ce travail . C'est trop. |  |  |  |
| 13. Finalement ce que vous savez bien faire, *c'est ouvrir vos parapluies*. |  |  |  |

**RECEVOIR LA CRITIQUE**

**8**

**RECEVOIR UNE CRITIQUE**

**OPTIONS**

- Faire préciser "qu'est-ce qui vous fait dire que ..."

- Nier les faits ou l'importance du problème / dédramatiser, relativiser.

- Accepter la critique.

- Reconnaître la justesse du fond.

- Se mettre d'accord sur le principe.

- Renvoyer la balle / CONTRE ATTAQUER.

- Se justifier.

- Expliquer son point de vue.

- Humour - plaisanterie.

- Exprimer sentiments immédiats / situation de confrontation.

- Demander un temps pour réfléchir si l'on se sent bouleversé ou confus.

- Faire silence.

- Dire : "Calmez-vous".

- Détourner la discussion.

Refuser à l'autre le droit de critiquer "Je n'accepte pas que tu me critiques".

- Menacer.

- Ironiser.

**FORMULER UNE CRITIQUE**

- Toujours, jamais / font naître un sentiment d'INJUSTICE.

- Trop, pas assez / par rapport à quoi ?

Sentiment d'INCAPACITE

**SAVOIR RECEVOIR UNE CRITIQUE**

Vous venez de rédiger un document pour votre responsable. Vous le lui remettez : il l'accueille en maugréant ; tout en feuilletant, son mécontentement grandit : "Vous auriez pu faire un effort sur la présentation. Vous n'avez donc aucune imagination ... A chaque fois, je dois tout vous dire ... !".

**FAIRE FACE AUX CRITIQUES**

**1. RECONNAITRE L'ELEMENT DE MALAISE EXPRIME PAR L'AUTRE**

*- "Je vois combien vous semblez déçu"*

- Ecouter et demeurer serein

**2. NE PAS PRENDRE DES RESPONSABILITES QUI NE VOUS APPARTIENNENT PAS**

Analyser le partage des responsabilités

Ne pas accepter des critiques sur soi mais sur sa façon de faire

**3. SI LA CRITIQUE EST BIEN FORMULEE**

*"Oui, c'est vrai"*

Il 'agit simplement ici d'accepter le fait que nous avons fait une erreur. Par exemple vous avez oublié de faire circuler un papier important. L'assertion négative exige simplement une acceptation simple de ceci. "Oui, vous avez raison. J'ai effectivement oublié. Est-ce qu'il y a quelque chose que je peux faire maintenant ?"

Ne pas se justifier, ni attaquer mais proposer des solutions.

**4. CRITIQUE INJUSTIFIEE**

Répondre par le contraire du point de vue exprimé avec une assurance suffisante en exprimant son ressenti.

Distinguer la partie réelle des faits et des jugements de valeur qui l'accompagnent :

\* Collecter les faits :

*"Qu'est-ce qui te fait dire que ... ?"*

\* Clarifier et questionner sur les conséquences négatives :

*"En quoi est-ce gênant pour toi ... ?"*

Savoir répéter calmement une réponse : utiliser si besoin est la technique du disque rayé :

*"J'ai transmis cette information à Mademoiselle TOUPET"*

**AFFIRMATION AU TRAVAIL**

**9**

**DÉCIDER DE CHANGER**

*Les questions suivantes pourront vous être utiles lorsque vous évaluerez une situation en vous demandant si oui ou non cela vaut le coup de changer.*

**1. Qu'est-ce que je gagne en demeurant non assertif ?**

a) je suis protégé des autres.

b) les autres m'apprécient car je me conforme à ce qu'ils attendent de moi.

c) il est plus sécurisant de garder un comportement qui m'est familier.

d) j'évite la responsabilité d'initier ou de mettre en oeuvre des plans d'action.

e) j'évite à tout prix tout conflit, colère, rejets possibles.

**2. Suis-je prêt à laisser tomber certains des "gains" ci-dessus ? Lesquels ?**

**3. Qu'est-ce que je perds en étant non assertif ?**

a) mon indépendance.

b) le pouvoir de décision.

c) la franchise dans les rapports humains.

d) le respect des autres en ce qui concerne mes droits et mes désirs.

e) le contrôle de mes émotions (je peux renier mes droits pendant un certain temps jusqu'au jour où je vais "éclater" et "voir rouge").

f) la relaxation, la tranquillité intérieure.

g) la possibilité d'influencer les décisions, exigences, attentes des autres, particulièrement en ce qui me concerne.

h) la satisfaction d'initier et de mettre en oeuvre des plans.

**4. Demeurer non assertif : est-ce que les gains sont plus importants que les pertes ?**

a) si oui, pourquoi ?

b) si non, suis-je prêt à changer en me comportant de manière assertive ?

c) puis-je demander le soutien, la compréhension et la coopération d'autres personnes soit dans cette situation, soit dans ma vie ?

**5. Quels sont mes objectifs à court terme ? (dans mes relations et mes activités)**

**6. Quels sont mes objectifs à long terme ?**

**7. Comment un comportement assertif pourra-t-il m'aider à atteindre ces objectifs ?**

**DEUX ATOUTS POUR S'AFFIRMER**

**1. CULTIVER L'ESTIME DE SOI CONFIANCE DANS LES AUTRES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| APPRIVOISER SES  SENTIMENTS | Lorsque : TRAC  CRAINTES | Décider  "Je ne suis pas parfait" |
|  | GENE |  |
| Certains sentiments sont indicateurs de droits violés : gêne, trac, etc. ou que je m'empêche de prendre. |  | FONCTIONNER AVEC DES CERTITUDES |
|  |  |  |
|  | ELARGIR SON REGARD |  |
| Se prendre davantage au sérieux | Plutôt que risques  ou bénéfices  conséquences attendus  négatives.  **Prendre le risque d'oser :**  - que je dise ou pas, de toutes façons les autres vont juger. | "Qu'est-ce que les autres pensent de moi ?"  "Oser une fois"  change le regard porté sur soi  Accepter, refuser les critiques |
|  |  |  |
|  | Vérifier la réalité, c'est agir |  |

**2. S'EXPRIMER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | DIRE, sans AGRESSER |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SAVOIR :** |  |  |  | Au lieu de tourner |
| Ce que je dis  Comment je le dis a  un impact sur l'autre | Mots = 7%  Mimiques = 55%  Voix = 38% |  |  | en rond, poser des demandes diverses :  **"J'ai besoin"** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CLARIFIER**  Quelle réponse je veux obtenir ? | **EXPRIMER** MECONTEN-TEMENT  Montrer ses sentiments.  Informer, au lieu d'accuser ... de généraliser. | **ECOUTER** activement  . Prendre une part active dans le cours de discussions,  . Sortir de situations polémiques | **Dire NON** clair et direct, sans enrober, et ouvrir sur une proposition |  |

**RESSOURCES PERSONNELLES**

**OU TROUVER MES PROPRES RESSOURCES ?**

**1. Les situer**

- Qu'est-ce que j'utilise le plus ?

le moins ?

- Comment est-ce que je pourrais développer

la potentialité que j'utilise le moins ?

**2. Quelques idées de recherche**

- Quelles sont les choses dans la vie que j'ai plaisir à faire (hobby, sport, art)?

- Quels sont les domaines où je consacre le plus d'énergie (travail, relations sociales, éducation des enfants) ?

- Quelles qualités est-ce que j'utilise à ces moments là ?

- Qu'est-ce que je sais bien faire ?

- Qu'est-ce que je peux améliorer ?

- Mes expériences d'échec : rétrospectivement, qu'est-ce que je peux en tirer d'utile ?

**DES OBJECTIFS**

Voici un tableau à double entrée résumant des cibles d'actions à réaliser et qui liste vos interlocuteurs au quotidien : au croisement des cases qui vous intéressent, notez le contexte, moment où vous décidez d'agir, ainsi que le nom de votre interlocuteur.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Face à qui ?  Quoi ? | Supérieur  Hiérarchique | Collaborateurs  au sein du service | Interlocuteurs  - Venant d'autres services  - Venant d'autres directions | Contexte familial  - Conjoint  -Enfants  -Parents proches | Cercle social  - Amis  -Inconnus  -Commerçants  etc. |
| Engager une conversation |  |  |  |  |  |
| Poser une demande |  |  |  |  |  |
| Refuser |  |  |  |  |  |
| Exprimer un désaccord |  |  |  |  |  |
| Formuler une critique |  |  |  |  |  |
| Faire entendre un avis, une opinion |  |  |  |  |  |
| Proposer une suggestion |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Face à qui ?  Quoi ? | Supérieur  Hiérarchique | Collaborateurs  au sein du service | Interlocuteurs  - Venant d'autres services  - Venant d'autres directions | Contexte familial  - Conjoint  -Enfants  -Parents proches | Cercle social  - Amis  -Inconnus  -Commerçants  etc. |
| Prendre la parole dans une réunion, un groupe |  |  |  |  |  |
| Se mettre à l'écoute de plaintes, insatisfactions, mécontentement sans éviter, minimiser, ni s'énerver |  |  |  |  |  |
| Raccourcir un entretien |  |  |  |  |  |
| Intervenir plus fréquemment dans un entretien |  |  |  |  |  |
| Prendre le temps d'écouter jusqu'au bout sans couper impulsivement la parole |  |  |  |  |  |
| Argumenter sans hausser le ton, ni abandonner dès la 1ére objection |  |  |  |  |  |

**PLAN D'ACTION**

|  |
| --- |
| **OBJECTIF** : |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Comment saurai-je que je l'ai atteint ? |
|  |  |
| Quels sont les obstacles que je peux rencontrer ?  - Venant de moi :  - Venant des autres : |  |
|  |  |
|  | Qu'est-ce qui peut m'aider ?  - Outils, techniques ... |
|  |  |
| Par quoi est-ce que je commence ?  - Quand ?  - Avec qui ? |  |

**BIBLIOGRAPHIE**

**"LES EMOTIONS"**

Viviane DUBOS

Ed. E.S.F., Collection MUCCHIELLI, 1993

**"S'AFFIRMER ET COMMUNIQUER"**

- BOISVERT, J.M.et Madeleine BEAUDRY

Montréal - Les Ed. de l'Homme - 1979

**"L'AFFIRMATION DE SOI"**

- CHALVIN Dominique

Paris - E.S.F. - 1980

"**D'ACCORD AVEC SOI ET AVEC LES AUTRES"**

- HARRIS Thomas

Paris - Epi - 1973

**HOW TO BE AN ASSERTIVE (not aggressive)**

**WOMAN IN LIFE, IN LOVE AND ON THE JOB**

- BAER Jean

**"QUE DITES-VOUS APRES AVOIR DIT BONJOUR ?"**

- BERNE Eric

Edition TCHOU, 1983

**"ETRE SOI"**

- COUILLET Rebiha

ESF Editeur, 1997

**LE MONSIEUR ET LE QUINCAILLIER**

*Le monsieur*

Bonjour, Monsieur.

*Le quincaillier*

Bonjour, Monsieur.

*Le monsieur*

Je désire acquérir un de ces appareils qu'on adapte aux portes et qui font qu'elles se ferment d'elles-mêmes.

*Le quincaillier*

Je vois ce que vous voulez, Monsieur. C'est un appareil pour la fermeture automatique des portes.

*Le monsieur*

Parfaitement. Je désirerais un système pas trop cher.

*Le quincaillier*

Oui, Monsieur, un appareil bon marché pour la fermeture automatique des portes.

*Le monsieur*

Et pas trop compliqué surtout.

*Le quincaillier*

C'est-à-dire que vous désirez un appareil simple et peu coûteux pour la fermeture automatique des portes.

*Le monsieur*

Exactement. Et puis, pas un de ces appareils qui ferment les portes si brusquement ...

*Le quincaillier*

...Qu'on dirait un coup de canon ! Je vois ce qu'il vous faut : un appareil simple, peu coûteux, pas trop brutal, pour la fermeture automatique des portes.

*Le monsieur*

Tout juste. Mais pas non plus de ces appareils qui ferment les portes si lentement...

*Le quincaillier*

...Qu'on croirait mourir ! L'article que vous désirez, en somme, c'est un appareil simple, peu coûteux, ni trop lent, ni trop brutal, pour la fermeture automatique des portes.

*Le monsieur*

Vous m'avez compris tout à fait. Ah ! Et que mon appareil n'exige pas, comme certains systèmes que je connais, la force d'un taureau pour ouvrir la porte.

*Le quincaillier*

Bien entendu. Résumons-nous. Ce que vous voulez, c'est un appareil simple, peu coûteux, ni trop lent, ni trop brutal, d'un maniement aisé, pour la fermeture automatique des portes.

Le dialogue continue encore durant quelques minutes.

*Le monsieur*

Eh bien, montrez-moi un modèle.

*Le quincaillier*

Je regrette, Monsieur, mais je ne vends aucun système pour la fermeture automatique des portes.

*Alphonse Allais (1854 - 1905)*

**QUE FAITES-VOUS AVEC VOS EMOTIONS ?**

Ce test est une invitation à mieux connaître l'image de soi : un concept coloré par les émotions que nous éprouvons, celles que nous nous autorisons à exprimer, celles que nous tentons de masquer, celles qui nous sont inconnues .

Les phrases-portraits ont pour but de faciliter le repérage des émotions les plus fréquentes, avec lesquels nous venons habiter nos journées. Les plus fréquents sont souvent les moins connus ou ceux dont l'expression est maladroite, contenue, inappropriée, ou encore exagérée.

Une émotion privilégiée, récurrente, vient ainsi gouverner notre vie.

Cette émotion peut être masquée par une attitude. Cette attitude possède dès lors un caractère réflexe, ou encore obligatoire, contraignant.

Cette attitude peut émerger de l'ensemble de la personnalité, comme un trait de caractère dominant.

Quatre émotions jouent ainsi un rôle important : la colère, la peur, la tristesse et la joie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COLERE | PEUR | TRISTESSE | JOIE |
| 4  6  7  9  10  15  18  21  24 | 11  19  22  25  27  28  29  33  35 | 1  3  13  14  17  30  31  32  36 | 2  5  8  12  16  20  23  26  34 |

Lorsque nous essayons consciemment de différencier des émotions, il nous arrive de faire des confusions : la peur peut être prise pour de la colère, la colère peut être perçue comme de la tristesse lorsque s'y mêle une once de déception ...

L'analyse transactionnelle a jeté un nouvel éclairage, en introduisant le concept de sentiment "racket".

Il existe trois manières de prendre conscience des sentiments familiers qui nous accompagnent.

La *méta-position*. Dès que surviennent des sensations particulières, qui introduisent une rupture avec le moment juste précédent, prenez du recul en vous questionnant : Que se passe-t-il ? Qu'est-ce que je ressens immédiatement ? Quel effet vient de me faire ce qu'il me dit ? ...

Ou bien encore, on peut réactiver le souvenir d'une journée qui vient de se dérouler, avec le risque de faire l'impasse sur certains ressentis. Un écueil existe : se remémorer des événements passés, consciemment, peut être vécu comme un effort, surtout si on arrive au terme d'une journée fatigante. La réactiver en mémoire, c'est comme la revivre une deuxième fois. Cette réactivation est une démarche qui prend du temps (ne serait-ce que quelques minutes ), moment de suspension dans le temps, où on va s'installer confortablement et faire se dérouler ce film, donc rien faire apparemment (ni lire le journal, ni se remémorer une liste de courses impératives ).

Or, la plupart d'entre nous sommes plutôt réticents à ne rien faire et les autres aiment bien, lorsqu'ils ne font rien, rêver, c'est-à-dire penser à des choses agréables, qui distillent du plaisir. Réactiver une journée qui vient de se dérouler n'est pas forcément une source immédiate de plaisir. Nous serions donc plutôt prêt à réaliser cette démarche à condition d'avoir une vision claire, concrète et convaincue des bénéfices (plaisir différé) que l'on pourra en retirer.

En fait, l'effort d'une telle démarche est considérablement réduit si on l'inscrit dans un autre cadre, qui stimule l'envie ou la curiosité. Par exemple, mettre à l'épreuve nos capacités de mémoire à court terme, une épreuve qu'on pourra égayer de questions subsidiaires, telles que : "de quelle couleur était la cravate d'X, rencontré ce matin ? portait-il une cravate ou n'était-ce pas plutôt un col roulé ? "..., mettant également à l'épreuve votre talent d'observation.

On peut même transformer cet exercice en jeu amusant, en le réalisant avec un interviewer choisi parmi nos proches.

Une troisième démarche, simple et facile, parfois surprenante, et donnant une image vraie, est d'interviewer vos proches : un panel suffisamment large de gens avec qui vous travaillez et vivez ou vous distrayez.

Vous pouvez vous inspirer des techniques de créativité pour faciliter les réponses qu'ils pourront vous donner :

"Si j'étais un animal, une couleur, une émotion... qu'est-ce que je serais ?"