

Les émotions, au cœur de l'intelligence relationnelle

« L'esprit est toujours la dupe du cœur. »

LA ROCHEFOUCAULD

Communiquer, c'est transmettre de l'émotion

On reconnaît aux émotions un rôle de nature purement social, les humains étant fondamentalement des êtres sociaux. Les émotions sont décisives pour l'adaptation de l'individu, et ceci, dès sa naissance : les nouveau-nés se fient complètement aux autres pour combler leurs besoins, jusqu'à l'âge adulte, à des degrés divers.

De fait, l'une des fonctions premières des émotions semble être de communiquer des informations à autrui, ainsi que notre état d'esprit. Communiquer c'est donc transmettre de l'émotion, c'est arriver à faire ressentir à l'autre ce que nous ressentons.

Un discours sans émotion est un discours qui n'impacte pas l'autre.

Mais comment fait-on passer de l'émotion dans un discours ? Par le langage non verbal (attitude, mimique...). C'est le langage que l'acteur de cinéma ou de théâtre apprend. Comment font-ils ? Ils font déjà vivre en eux-mêmes l'émotion pour la faire vivre aux autres. Qu'est-ce que le langage émotionnel, alors ?

Arthur se met à pleurer devant vous, il vous touchera, vous serez ému. Que se passe-t-il ? Visualisons la scène : des larmes coulent, le regard est fuyant, les yeux regardent le sol, la bouche est pincée vers le bas, les traits de son visage expriment la tristesse, les bras tombent, le dos est légèrement arrondi comme s'il croulait sous un poids, les gestes sont lents... toute l'attitude d'Arthur exprime la tristesse, le découragement et la lassitude. Il n'a pas besoin de s'exprimer pour nous faire ressentir la même chose que lui.

Élodie, quant à elle, éclate de rire, sautille, est en mouvement perpétuel. Elle exprime la joie. ■

Toute la journée, nous exprimons ainsi nos émotions, mais de façon certes plus nuancée.

Transmettre des émotions, c'est exprimer ce que nous ressentons par les attitudes, les mimiques, les gestes.

C'est aussi personnaliser la communication en parlant de nous et en donnant des détails qui nous ont émus. C'est « vivre » les situations. Le contraire serait un discours purement factuel, débité d'une voix neutre, avec une gestuelle et des mimiques minimalistes afin de ne rien exprimer et ne rien laisser transparaître. Discuter avec ce genre de personne, « froide et distante », peut se révéler pénible. Nous pouvons en effet avoir l'impression que la personne ne veut pas se livrer, nous ne savons pas ce qu'elle pense. Comme nous ne percevons pas ce qu'elle pense de nous ou de ce que nous disons, nous pouvons ressentir un sentiment de malaise, car nous ne savons plus tout à fait comment nous situer par rapport à notre interlocuteur.

Émotion et relation

Il arrive souvent que beaucoup de nos problèmes en entreprise soient liés à nos rapports et nos relations avec les autres : disputes, désaccords, difficultés à nous faire comprendre, sentiment de nous faire agresser, blesser par ce que l'on nous dit, de ne pas nous sentir respectés... La liste est longue ! Lorsque l'on embauche des gens et qu'on leur demande ce qui leur paraît le plus important, fréquemment ils répondent : « Ce que je recherche, c'est un bon relationnel. » On pourrait utiliser une métaphore : la relation est la sève qui nourrit l'organisme qu'est l'entreprise. Là encore, l'émotion est

omniprésente : qu'est-ce que je ressens, qu'est-ce que l'autre ressent lorsque nous sommes en relation ? Comment mieux être avec les autres ?

Ah, si tout le monde pensait comme nous ou se comportait comme nous le souhaitons, la vie serait quand même plus simple... mais aussi moins enrichissante ! Comment arriver à gérer les relations ? Comment pouvoir dire les choses, défendre ses intérêts ou son point de vue sans pour autant blesser l'autre, le respecter et ne pas casser la relation. Existe-t-il une bonne manière de communiquer à adopter ? Peut-on éviter de communiquer ? Qu'est-ce qu'une bonne communication ?

Ce chapitre sera un peu différent des autres, dans la mesure où nous aborderons une dimension comportementale du sujet. Bien sûr, les émotions perturbent souvent notre façon de communiquer, mais acquérir une meilleure maîtrise des techniques de communication permet de nous sentir plus à l'aise, et ainsi de faire baisser le niveau d'émotion.

En résumé

L'émotion est omniprésente dans la relation : qu'est-ce que je ressens, qu'est-ce que l'autre ressent ? Or, la relation est la base ou la sève qui nourrit l'organisme qu'est l'entreprise, et nous ne pouvons donc faire l'économie d'approfondir ce sujet, et notamment la manière de communiquer avec les autres.

La relation vue comme un système

Les théories des systèmes et de la communication sont issues de l'école de Palo Alto aux États-Unis. Globalement, il ressort des recherches que dès que deux personnes entrent en relation, elles créent un système et ne peuvent pas ne pas communiquer.

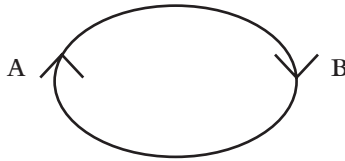
L'interaction

Il s'agit d'un concept fondamental et particulièrement riche. Contrairement, en effet, à ce qu'enseignait la science classique, la relation entre

deux éléments n'est pas généralement une simple action de cause à effet d'un élément A sur B.



Elle comporte une double action de A sur B et de B sur A ou une réciprocité.



Par exemple, si Émilie arrive de bonne humeur et demande à son interlocuteur de ses nouvelles, elle induira une réaction différente que si elle commence par agresser son interlocuteur sur le dossier non remis à la date ! ■

Ce n'est pas le contenu de ce qui est dit qui provoque l'interaction, mais la manière de rentrer en communication avec notre interlocuteur.

Une bonne communication

Ne pas communiquer est impossible ; dès que deux êtres se retrouvent dans un même endroit, ils entrent en relation, et une communication s'établit. Ne pas parler est un acte de communication en soi qui signifie : « Je ne veux pas te parler... entrer en relation avec toi... je t'ignore... »

La communication entre deux ou plusieurs personnes est bonne lorsque celui qui parle arrive à exprimer ce qu'il pense et que son ou ses interlocuteurs comprennent exactement ce qu'il a voulu dire. Cela implique que celui qui parle clarifie ses intentions en exprimant le plus fidèlement possible ce qu'il veut, ce qu'il pense et ressent, tant au niveau verbal que non-verbal, et que celui qui écoute donne une confirmation qu'il a bien compris le message.

Autrement dit il faut prendre en compte trois éléments :

- Ce qui est dit ;

- Ce qui est entendu ;
- La relation existant entre les personnes en présence.

Communiquer n'est pas simple. Nous sommes souvent dans certaines illusions :

- Première illusion : croire qu'il est facile de communiquer, alors que de nombreuses distorsions apparaissent entre ce que nous souhaitons dire et la façon dont nous l'exprimons ;
- Deuxième illusion : penser que le récepteur d'un message le comprendra de la même manière que l'émetteur ;
- Troisième illusion : penser qu'il n'existe qu'une seule forme de communication – les mots et le contenu. Nous communiquons par les mots, mais aussi par tout le non-verbal (attitudes, mimiques...).

Communication rationnelle ou émotionnelle ?

La communication passe par deux modes : le verbal (digital¹) et le non-verbal ou paraverbal (analogique) :

- Le verbal correspond à tous les mots, aux expressions, à la syntaxe, à tout ce qui peut être « codé » dans le discours ;
- Le paraverbal correspond à l'intensité de la voix, les intonations, le débit de parole, les silences, la quantité de parole...

Les attitudes non verbales s'observent et passent essentiellement par

- Le contact visuel, autrement dit le regard ;
- L'expression du visage ;
- Les gestes que nous employons ;
- La posture générale du corps.

Le langage verbal ou digital (codé) est rationalisé, alors que le langage paraverbal, non verbal ou analogique est ressenti par l'autre. Par simplification pour la lecture je parlerais désormais du langage non-verbal pour désigner le langage analogique qui inclut le non-verbal et le paraverbal.

1. Issu de l'anglais *digit* qui signifie chiffre.

Le langage non verbal touche notre émotionnel. Selon certains chercheurs, 70 % de la communication passerait par ce canal !

Le langage non verbal est le langage de l'émotion.

En tant qu'émetteur, il faut savoir que ce langage non verbal est toujours ressenti par l'autre, et donc interprété. Il est essentiel dans l'impression que nous laissons à notre interlocuteur. En tant que récepteur, il est bon de savoir que ce langage non verbal impacte l'individu à son insu s'il n'en prend pas conscience. Pour en prendre conscience, il faut pouvoir identifier ce que nous ressentons, voire mieux le verbaliser.

Nous n'avons pas besoin de parler pour exprimer quelque chose. Nos attitudes, nos gestes, nos mimiques s'en chargent pour nous. Votre interlocuteur s'exprime et vous levez les yeux au ciel ou vous baillez. Inutile de vous dire qu'il va interpréter vos mimiques : « S'il lève les yeux au ciel, c'est que je dois être en train de dire une bêtise. S'il baille, c'est que je dois l'ennuyer avec ce que je dis... »

Il vaut mieux alors sortir de l'implicite et de l'interprétation et verbaliser en faisant des hypothèses sur ce qui est en train de se passer : « Je te vois bailler, j'ai l'impression que je t'ennuie avec mon discours. » (Toujours utiliser le « je » et exprimer ce que vous ressentez). L'autre peut confirmer ou infirmer en vous faisant part qu'il a passé une nuit blanche, par exemple.

J'aurais pu prendre aussi comme illustration le syndrome « Droopy » : “You know what? I'm happy.” Ce chien de bande dessinée nous fait sourire lorsqu'il dit être content en exprimant dans son attitude la tristesse !

En résumé

Le langage non verbal, c'est le langage de l'émotion qui est ressenti, interprété.

La relation est prédominante sur le contenu

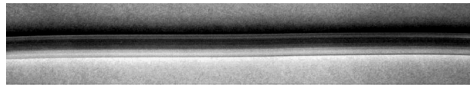
La communication à deux niveaux

La relation est le vecteur par lequel passe le contenu. Utilisons une métaphore : la relation est comme un tuyau ; s'il n'y a pas de nœud dans le tuyau, le contenu passe ; s'il y a des nœuds, le contenu ne passe pas.

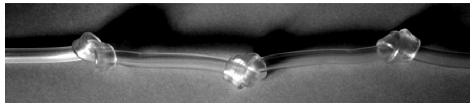
Si la relation n'est pas instaurée, vous pouvez délivrer le meilleur contenu possible, il ne passera pas et ne sera pas entendu par votre interlocuteur !

Elle est donc prédominante sur le contenu.

Le contenu passe



Le contenu ne passe pas



Nous pouvons donc discuter des heures sans arriver à avancer, tout simplement parce que nous n'avons pas identifié que le fond du problème n'était pas le sujet de discussion ou le contenu a proprement dit mais la relation !

Étienne est en permanence sur la défensive à chaque fois que Christophe, son patron, lui fait la moindre remarque. Il pense que si son boss lui fait des critiques, c'est parce qu'il souhaite se débarrasser de lui ou, dans une moindre mesure, ne pas l'augmenter à la fin de l'année. Christophe, le patron, ne sait plus comment s'y prendre. Il est satisfait de son collaborateur Étienne, mais ce dernier est un nouveau dans le service et junior dans le métier. Il a beau tenter de lui expliquer que c'est normal de faire des critiques pour le faire progresser

compte tenu de son âge et de son manque d'expérience, Étienne le prend toujours mal et ne l'entend pas ainsi.

Leur discussion ne se déroule pas au même niveau pour l'un et l'autre et génère des malentendus. Étienne, le collaborateur, se situe au niveau de la relation, il a l'impression que son chef ne l'apprécie pas, ne l'aime pas. En conséquence, ses émotions l'empêchent d'entendre tout discours rationnel. Christophe, lui, se cantonne au contenu rationnel de son discours et ne prend pas en compte la dimension émotionnelle d'Étienne. Il leur a fallu quelques discussions sur leur relation pour pouvoir enfin arriver à déverrouiller la situation. Étienne a pu faire part de ses craintes : si Christophe (son patron) le critique, c'est parce qu'il n'est pas satisfait de lui. Christophe a pu l'entendre et rassurer Étienne en lui disant qu'il l'appréciait, qu'il comptait sur lui mais que néanmoins il avait une marge de progression. La meilleure preuve d'intérêt qu'il puisse lui témoigner résidait dans tout ce temps qu'il lui consacrait. ■

Différenciez l'enjeu relationnel du contenu

La plupart des conflits sont issus de malentendus, d'incompréhensions qui empêchent ensuite les individus de communiquer. Pour faire évoluer ces situations il faut arriver à faire la distinction entre l'enjeu relationnel et le contenu de la discussion.

Une bonne communication passe par la confiance respective que peuvent établir des individus entre eux.

Cette confiance ne peut s'instaurer que si, au fur et à mesure des désaccords ou des incompréhensions, les protagonistes en discutent pour mieux essayer de comprendre le point de vue de l'autre, leur logique de fonctionnement respective. Une relation, ça se cultive et s'entretient comme un jardin... Cette approche sur le long terme est payante, car moins sujette à interprétation. Encore faut-il à court terme avoir le courage de dire les choses, s'appuyer sur des faits, plutôt que sur des impressions, et, si impressions il y a, tenter de les expliciter pour mieux en discuter.

En résumé

Distinguez le contenu de la relation dans les échanges.

Le contenu est factuel, la relation est ressentie, elle est colorée par l'émotion.

Prenez le temps de mieux communiquer pour en gagner

Contrairement aux idées reçues, une attitude chaleureuse, ouverte et compréhensive fait gagner du temps, alors qu'une attitude seulement centrée sur les messages à faire passer en fait perdre. Plus nous nous protégeons, plus nous donnons à l'autre le sentiment de ne pas être compris et plus il insiste longuement ! Plus nous cherchons à convaincre et plus les débats restent stériles. L'émotion piègeante pourrait être le plaisir de montrer que nous savons, la satisfaction d'avoir raison...

La meilleure façon de convaincre est de partir du point de vue de l'autre, de chercher à le comprendre, de le questionner pour creuser sa compréhension du sujet et de l'écouter attentivement pour s'appuyer sur ce qu'il dit.

Communiquer ainsi permet de régler en quelques minutes ce qui prendrait un quart d'heure d'échanges stériles.

Posez les bonnes questions

Pour gagner du temps il faut savoir poser les bonnes questions. Poser une question est un acte qui peut sembler dérisoire ! Les notions habituelles de questions ouvertes, fermées ou à choix multiples occultent des points bien plus importants.

Pour qu'une question soit une vraie question, il faut accepter d'être celui qui ne sait pas face à celui qui sait.

Donc ne pas avoir besoin d'utiliser notre savoir comme pouvoir. Il s'agit de questionner pour faire préciser l'opinion de l'autre. C'est un acte d'humilité auquel nous sommes mal habitués ! La qualité de l'humilité dépend de la qualité de l'affirmation de soi, qui elle-même dépend de la qualité de l'estime de soi, comment nous nous acceptons. L'émotion présente ici est souvent la culpabilité ; autrement dit, si la culpabilité revient souvent lors du repérage des émotions, nous pouvons nous interroger sur notre niveau d'affirmation de soi. Plus nous nous sentons à l'aise et moins nous avons de difficulté à accepter l'autre et ses différences et plus il est facile d'aller sur le terrain de l'autre.

La compréhension mutuelle

Pour mieux nous comprendre, il ne faut pas oublier que chacun pense différemment, ne serait-ce que parce que nous sommes « façonnés » par des expériences de vie différentes. Nous ne l'oublions que trop souvent : « L'autre n'est pas moi, l'autre ne pense pas comme moi. »

Prenons un peu de recul et essayons de nous mettre à la place de l'autre. Ce n'est pas si facile. C'est pourtant un bon moyen pour comprendre ce qui pousse l'autre à réagir. Ce sont les bases du comportement empathique¹.

Pour comprendre l'autre, il faut tout d'abord écouter ce que l'autre a à dire. Pour être en écoute active, il faut lui poser des questions et reformuler ce que nous en comprenons :

- **Questionner** laisse l'autre s'exprimer, ce qui permet de mieux comprendre comment il voit les choses.
- **Reformuler** permet à la fois de renvoyer à l'autre en miroir ce qu'il pense, mais aussi de lever les interprétations et incompréhensions lors des échanges. Nous sommes frappés de voir la différence de sens entre ce qui est émis par quelqu'un et reçu par l'autre ! Souvenez-vous du jeu du « téléphone arabe » quand vous étiez plus jeune (une personne dit à l'oreille de son voisin une phrase qui la répète à son voisin et ainsi de suite autant de fois que de participants. Que d'éclats de rire en écoutant la phrase énoncée par le premier joueur et la phrase restituée par le dernier).

Dernier élément pour écouter l'autre : sachez respecter un temps de parole équilibré et évitez de trop souvent couper la parole.

Laissez à l'autre le temps de s'exprimer et d'aller au bout de sa pensée.

Comment émettre ou questionner ?

Poser des questions, c'est nous mettre en situation de ne pas savoir à la place de l'autre, d'accueillir une différence de point de vue, de différencier ce que nous sommes de ce que nous faisons ou disons.

1. Faculté de sympathiser avec autrui, de ressentir, éprouver les mêmes impressions que lui.

Pour comprendre en profondeur il s'agit de pouvoir poser une série de questions et de reformuler, toutes les trois ou quatre affirmations, ce que nous avons compris de ce que l'autre exprimait.

Pour réussir, il faut garder cette aptitude à être empathique et ne pas perdre de vue l'objectif de la compréhension : qu'est-ce que l'on cherche à comprendre ? Comment l'autre ressent-il et comprend-il nos questions ?

Pour questionner et pour améliorer le dialogue il est utile, voire indispensable, de :

- Demander l'autorisation de l'interlocuteur ;
- Exprimer clairement ce que nous avons à lui dire ;
- Être empathique ;
- Exprimer nos émotions en utilisant le « je » ;
- Terminer le plus chaleureusement possible la discussion.

Comment recevoir ?

L'écoute passive

Un des problèmes principaux en entreprise est qu'il faut aller vite et que nous n'avons plus le temps d'écouter l'autre ou, plus exactement, que nous ne le prenons pas. Or, comment comprendre les problèmes des autres et travailler en équipe si nous ne comprenons pas vraiment, en profondeur et dans le détail, leur manière de voir et percevoir les situations ?

L'écoute passive permet de montrer notre intérêt. Il s'agit simplement de montrer à l'autre que nous nous intéressons à ce qu'il dit et l'encourager ainsi à continuer à parler. Il faut pour cela être attentifs à l'autre, le regarder et acquiescer aux moments appropriés par des signes de la tête ou des expressions afin de lui montrer notre intérêt du type : « Oui... Hum, hum¹... Continue... C'est intéressant... Et alors... ? Je comprends... »

Un bon indicateur est d'observer le temps de parole de chacun des interlocuteurs : qui parle, qui se tait ?

1. Les psychanalystes excellent en la matière.

L'écoute active

L'écoute devient active quand, en plus d'écouter, le « récepteur » s'assure qu'il a bien compris ce que l'« émetteur » a dit, il vérifie le contenu. Un bon moyen de lui demander confirmation est de reprendre ce que l'autre a dit par des phrases du type : « Si je comprends bien... Tu souhaites que... Tu veux dire que... »

**Au-delà du contenu de ce qui est dit, il est important
d'accuser réception de l'état émotionnel de l'autre
sous forme d'hypothèse.**

Par exemple en disant : « J'ai l'impression que cela t'attriste... Il me semble que tu es inquiet, cela a l'air de t'agacer... »

L'avantage de l'écoute

À quoi sert l'écoute ? Écouter activement quelqu'un en le questionnant, en reformulant pour être sûr de bien comprendre, est un acte de reconnaissance en soi. En effet, laisser le temps à l'autre de s'exprimer, écouter son point de vue signifie : « Je te reconnais... J'écoute ce que tu as à dire... » De surcroît, en posant des questions pour creuser le point de vue de l'autre, cela permet à celui qui s'exprime d'approfondir, et donc d'élaborer et réfléchir, à condition que celui qui questionne soit dans une attitude de bienveillance compréhensive et non dans une attitude manipulatrice ! Cela peut prendre plus de temps à court terme, car échanger prend du temps, mais cela permet d'installer une relation de confiance dans la durée et à moyen terme on gagne du temps.

**La relation étant établie, la confiance au rendez-vous
l'échange peut se centrer sur le contenu.**

La limite de l'écoute

Il faut comprendre que nos interlocuteurs n'ont pas tout le temps envie de parler d'eux, de leurs émotions et de leurs sentiments. Tout cela doit se produire naturellement et graduellement dans une relation. Il ne faut pas croire que toutes nos relations seront ainsi. Ce type de relation se construit dans la durée et par de nombreux échanges qui

permettent ainsi d'installer une confiance progressive. Remarquons enfin qu'il y a un temps pour l'écoute et un temps pour le conseil. Notre interlocuteur peut avoir envie de notre avis. Nous pouvons aussi lui montrer que nous sommes d'accord avec lui et que nous l'apprécions ou que nous en avons assez. Cela peut permettre une résolution de problème plus rapide. Comme pour tout, il s'agit de trouver le bon équilibre entre écoute, compréhension, affirmation de point de vue et désaccord.

En résumé

Prendre son temps, certains diraient perdre son temps, pour mieux comprendre l'autre permet d'établir sur le long terme une meilleure relation indispensable au travail collectif.

Les moyens à notre disposition sont le questionnement et l'écoute en reformulant pour accuser réception de ce que nous avons compris pour éviter les distorsions ou malentendus.

Développez l'affirmation de soi pour mieux communiquer

Une bonne affirmation de soi permet de moins solliciter votre système émotionnel car elle permet de :

- Vous respecter en arrivant à mettre des limites, en sachant négocier les demandes ou faisant des demandes ;
- Respecter l'autre en acceptant la différence ;
- Savoir gérer les désaccords pour préserver la relation.

Paillasson ou hérisson, passif ou agressif

L'aptitude à mieux communiquer passe par une meilleure affirmation de soi. Nous avons tous tendance à osciller entre deux comportements : passif et agressif. Nous sommes passifs à chaque fois que nous acceptons de répondre aux demandes de l'autre, quitte à nous mettre en surcharge, à chaque fois que nous n'osons pas demander, refuser, faire une critique... Nous prenons une attitude « paillasson ».

Au bout d'un moment, nous passons dans un autre registre : agressif en devenant exigeant avec l'autre, péremptoire, dominateur, en lui faisant des reproches... Nous ne sommes d'ailleurs pas obligés de nous mettre en colère ou de hausser le ton pour passer dans le mode relationnel agressif, il suffit d'utiliser le « tu » accusateur (« tu aurais dû faire ceci ou cela, tu devrais... ») et de ne pas respecter les besoins de l'autre. Et nous passons alors dans le registre « hérisson ».

Apprendre à dire les choses sans être passif ni agressif évite bien des conflits relationnels. L'objectif est de pouvoir :

- Défendre notre point de vue ;
- Exprimer nos ressentis avec simplicité ;
- Faire respecter nos droits tout en respectant ceux des autres.

Le comportement assertif ou affirmé

Adopter un comportement assertif ou affirmé permet de ne pas être agressif ou passif. Assertif (du verbe anglais *to assert*) voulait dire à l'origine « libéré de l'esclavage ». En fait de libération, c'est celle de nos propres émotions dont il s'agit. Ce sont elles, en effet, qui paralysent l'expression ou lui donnent une forme aggressive.

Être affirmé, c'est exprimer le plus directement possible ce que nous pensons, ce que nous voulons dire et ce que nous ressentons. C'est faire valoir nos droits tout en respectant ceux des autres.

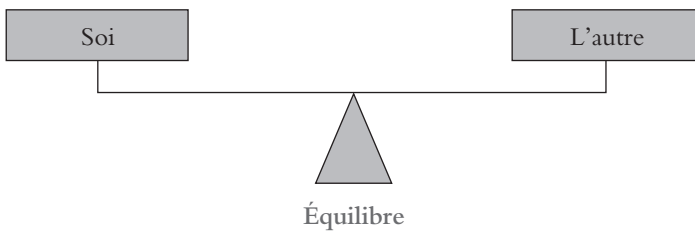
C'est en fait, dire à l'autre : « Voici ce que je pense, ce que je ressens, voici mon opinion. Mais je suis prêt à écouter et à essayer de comprendre ce que tu penses, ce que tu ressens et comment tu vois la situation. »

Le comportement assertif ou affirmé apparaît au juste milieu d'un continuum qui aurait pour extrêmes le comportement passif, d'une part, et le comportement agressif, d'autre part. Pour cela il est préférable de parler de nos ressentis, de parler de soi en utilisant le « je » : « J'aimerais bien que nous puissions avoir une ou deux fois un dîner tôt le soir, cela me ferait plaisir... » au lieu de : « Tu rentres toujours tard avec ton boulot... ! »

Un comportement affirmé permet d'établir une meilleure relation

Parlez de vos besoins au lieu d'attaquer l'autre ! Il est souvent plus facile dans une relation de critiquer l'autre plutôt que de parler de nos besoins. L'objectif est de partir de nous, de nos besoins. Par exemple, plutôt que de dire à votre boss, « *vous n'êtes jamais content* », il est préférable de parler de vous : « *J'ai besoin d'être encouragé, soutenu et d'avoir des retours positifs sur mon travail plutôt que de ne recevoir que des critiques qui me démotivent et me découragent.* » J'ai constaté à maintes reprises qu'à partir du moment où les gens parlent de leurs besoins plutôt que du tort des autres, ils arrivent plus facilement à trouver les moyens de satisfaire les différentes parties.

Un comportement affirmé



1. Dire ce que l'on pense, ressent et comment on voit la situation (utiliser le « je »).
2. Parler de ses propres besoins.
3. Écouter et tenter de comprendre ce que l'autre pense, ressent et comment il voit la situation.

Le comportement passif

Être passif, c'est ne pas exprimer nos propres droits, nos propres besoins, nos propres idées ou, tout du moins, ne pas les communiquer franchement.

La personne passive permet à l'autre de choisir à sa place et accepte tout de lui. C'est, schématiquement, une manière de se comporter et de dire à l'autre : « Je ne suis pas important, tu peux profiter de moi,

ne t'occupe pas de mes sentiments, mais seulement des tiens. Mes pensées ne sont pas fondamentales. Je ne suis rien. Tu m'es supérieur. » Ne pas nous exprimer ou avoir peur que notre expression soit agressive sont les conséquences les plus fréquentes d'un comportement passif.

Le comportement agressif

Être agressif, c'est ne pas reconnaître les droits, les besoins et les idées de l'autre, et, bien entendu, avoir une attitude qui en découle. L'individu agressif, utilise la menace, l'intimidation ou la punition pour obtenir l'accord de l'autre. Il aime dominer, avoir raison et joue avec la culpabilité de l'autre pour obtenir ce qu'il souhaite. Il rejette, dénigre et rabaisse l'autre. Il ne tient pas compte des besoins de l'autre. Se comporter de façon agressive, c'est communiquer schématiquement à l'autre les messages suivants : « Je suis plus important que toi. Je ne tiens pas compte de toi. Ton point de vue ne m'intéresse pas, tout comme ce que tu ressens. Seul, mon objectif m'importe. Tu n'es rien. »

Synthèse des comportements passif, affirmé et agressif

Individu au comportement PASSIF	Individu au comportement ASSERTIF-AFFIRMÉ	Individu au comportement AGRESSIF
A ses droits bafoués On profite de lui	Fait respecter ses droits Respecte les droits des autres	Profite des autres
N'atteint pas ses buts	Atteint ses buts sans blesser les autres	Atteint ses buts aux dépens des autres
Se sent frustré, malheureux, blessé, anxieux	A confiance en lui	Se sent sur la défensive, dénigrant et rabaisant les autres
Inhibé	Expressif	« Explosif », péremptoire
Laisse les autres choisir pour lui	Choisit pour lui	Choisit pour les autres

Quand nous disons que c'est l'autre qui nous stresse, la question à nous poser concerne notre propre part de responsabilité.

« Mon comportement ne provoque-t-il pas une réaction ? Quel type de comportement est-ce que j'adopte dans certaines situations ? Quel type d'interaction récurrente mets-je en place ? »

Le langage non verbal suivant les comportements passif, affirmé et agressif

Le langage non verbal est le langage de l'émotion. L'observer est utile pour sortir de son impact, d'où l'importance d'apprendre à faire la différence entre les différentes composantes non verbales d'un comportement affirmé (assertif), passif et agressif. En voici une illustration :

Éléments non verbaux	PASSIF	AFFIRMÉ	AGRESSIF
Paraverbal			
Intensité de la voix	Faible	Adaptée	Forte
Intonation de la voix	Neutre	Chaud, adaptée au contenu verbal	Exagérée
Débit verbal	Lent	Régulier et calme	Rapide, saccadé
Quantité de paroles et temps de parole	Parle peu, temps de parole < 35 %	Parle autant que l'autre, temps de parole = 50 %	Parle trop, temps de parole > 65 %
Non verbal			
Regard	Fuyant	Franc	Fixe l'interlocuteur
Expression faciale	Morne	Expressive : la mimique est en cohérence avec le contenu verbal	Contractée, tendue
Position du corps	Avachie, repliée, loin de l'autre	Ferme, souple, à bonne distance	Tendue, dressée, trop près de l'autre
Mouvement du corps, gestes, position des mains	Rares, nerveux	Calmes, lents, amples, soulignant le verbal	Désordonnés, rapides, saccadés

Ce qu'il est important de retenir, c'est que certaines composantes non verbales inappropriées peuvent très bien annuler les effets du contenu verbal, lui-même approprié (par exemple, une tirade agressive accompagnée d'un sourire, un compliment émis sur un ton agressif).

En résumé

Nous avons tous tendance à osciller entre deux comportements extrêmes : passif/agressif (paillason/hérisson).

L'objectif est de tendre vers un comportement affirmé ou assertif pour faire respecter vos droits tout en respectant ceux des autres.

Utilisez le « je » en communiquant ce que vous pensez et ce que vous ressentez.

Évitez le « tu » accusateur et agressif.

La démarche à suivre dans des situations relationnelles à fort potentiel émotionnel

Adopter une attitude affirmée dans certaines situations relationnelles risquant de nous coûter cher en émotions est indispensable. Mieux vaut les identifier et savoir quelle démarche adopter. Connaître la démarche permet de respecter nos propres besoins et ceux de l'autre, élément essentiel pour préserver une relation de bonne qualité.

Voici la liste des situations clés :

- Demander et refuser ;
- Faire face aux critiques ;
- Faire des critiques ;
- Recevoir et faire des compliments ;
- Résoudre des conflits ou gérer les désaccords.

Faire une demande

La peur de déranger, ne pas oser demander de l'aide, penser que ce n'est pas le problème de l'autre, ne pas vouloir solliciter un collaborateur pour un service, voilà des attitudes fréquentes en entreprise. Et

pourtant, qui dit que l'autre ne sera pas ravi d'aider car cela lui renverra le sentiment d'être utile ?

La première règle à retenir : c'est à vous de demander, c'est à l'autre de refuser !

Le seul risque que vous preniez, c'est de ne rien obtenir. Mais n'est-ce pas là un moindre mal ? Il ne s'agit pas de demander à tort et à travers, mais lorsque nous avons une bonne raison de demander de l'aide, il faut savoir passer à l'acte.

Pour chacune de ces situations d'affirmation de soi, vous trouverez un guide ou une démarche à suivre qui peut vous faciliter la tâche.

La démarche à suivre pour faire une demande

1. *Entrez en contact avec l'autre.*
2. *Assurez-vous de sa disponibilité.*
3. *Votre demande doit être claire et brève.*
4. *Ne justifiez votre demande que par une ou deux raisons.*
5. *Persistez dans la demande (disque rayé).*
6. *Demandez calmement.*
7. *En l'absence de réponse précise, prenez date.*

N'oubliez pas, c'est à vous de demander, c'est à l'autre de refuser (laissez-lui le droit de refuser, il ne s'agit pas d'obtenir gain de cause à tout prix)

Accepter ou refuser une demande

Dire oui est relativement facile, mais dire oui alors que nous pensons non coûte émotionnellement.

Il faut apprendre à dire oui quand c'est oui et non quand c'est non !

L'avantage, c'est que l'on prend l'habitude de vous respecter et de ne pas systématiquement vous solliciter pour des choses que vous n'avez pas envie de faire. L'alternative est d'accepter partiellement la demande et d'en refuser une partie. Il est rare d'être dans les cas extrêmes de dire oui ou non, tout noir ou tout blanc. Cela demande de prendre le temps de comprendre le besoin réel de l'autre et d'être au

clair vous-même sur ce que vous pouvez accepter, réaliser ou faire. Vous l'avez bien compris, ce qui nous piège tous, c'est encore une fois l'émotion. Le demandeur est toujours **impatient** d'obtenir ce qu'il demande, et le receveur risque sous le coup de la **culpabilité** de répondre à la demande.

La démarche à suivre pour accepter ou refuser une demande

1. *Écoutez la demande (faites préciser si c'est utile pour bien comprendre).*
2. *Reformulez la demande pour éviter les malentendus, tout en reconnaissant la position de l'autre (ce qui n'est pas forcément l'accepter).*
3. *Acceptez, refusez ou donnez-vous du temps : précisez clairement quand c'est oui, non ou peut-être ; donnez-vous le temps de la réflexion si vous n'êtes pas au clair sur votre point de vue (respect de vos besoins et contraintes).*

Si vous refusez :

- *Exprimez clairement votre refus ;*
- *Donnez une seule justification, à répéter sur le mode du disque rayé ;*
- *Soulignez l'importance pour vous ;*
- *Terminez par du positif ou par un compromis réalisable.*

Faire une critique

Souvent, par crainte du conflit, nous évitons de dire ce que nous pensons à un tiers. Notamment s'il s'agit de critiquer quelqu'un. Nous préférons nous en plaindre, plutôt que d'affronter la situation ! Nous craignons de blesser l'autre, de le démotiver, qu'il nous fasse la tête... Or, si nous réfléchissons aux conséquences de ce refus d'affronter la situation, nous nous rendons compte qu'en réalité, il est plus sain à long terme de dire les choses que de les garder pour nous. Cela nous évitera d'exploser le moment venu en agressant notre interlocuteur de la critique que nous n'osions pas lui faire.

La critique dans la langue française a une connotation négative. Dans les pays anglo-saxons, on parle de faire un *feed-back* : « nourrir en retour ». Quand on interroge les individus sur la représentation qu'ils ont de la critique, elle est toujours négative ! Et pourtant, il ne me semble pas possible de construire de relation de confiance si nous ne

pouvons pas exprimer notre perception des choses. Il ne s'agit ni de blesser l'autre, ni de faire un reproche sur le passé. Le passé étant passé, rien ne sert de culpabiliser la personne puisqu'elle ne peut pas agir sur ce passé. En revanche, il est nécessaire et indispensable de nous appuyer sur des événements concrets, factuels, récurrents et de les mettre en perspective, dans une projection dans le futur, par rapport à un rôle, un besoin ou une évolution. Nous ne pouvons concevoir la vie professionnelle sans passer par là.

C'est typiquement un acte managérial, et pourtant, la plupart du temps, mal fait, et donc mal reçu par les collaborateurs.

Il s'agit de formuler les choses de façon constructive en gardant bien à l'esprit la nécessité de maintenir une bonne relation.

Pour ma part, j'agis souvent en deux temps :

- Un premier temps où l'objectif est de faire prendre conscience à l'autre et de lui laisser le temps d'y réfléchir. Il ne faut pas chercher à ce qu'il dise tout de suite « tu as raison je vais changer », mais lui demander d'y réfléchir pour en reparler. Mon expérience m'a montré que la plupart du temps, les personnes sont déstabilisées, touchées émotionnellement, et qu'elles ont besoin de « prendre du recul ». Personne n'aime être pris en défaut ! Rares sont les gens qui font des erreurs ou se comportent mal pour le plaisir, les individus font avec ce qu'ils sont ;
- Dans un deuxième temps, il faut construire des plans d'action tournés vers le futur.

La démarche à suivre pour faire une critique

La critique porte sur une attitude ou comportement, et non sur la personne dans sa totalité.

Dans un premier temps :

- 1. Préparez la critique, le choix des mots, c'est important ;*
- 2. Décrivez exactement et factuellement le dysfonctionnement (sortez du jugement) ;*
- 3. Demandez à la personne si elle en a conscience ;*
- 4. Faites-la réfléchir ou réfléchissez avec elle sur les conséquences du dysfonctionnement.*

.../...

Dans un deuxième temps :

1. *Explicitiez la demande de ce changement ;*
2. *Fixez les étapes et le calendrier du changement ;*
3. *Précisez les modalités d'évaluation du changement ;*
4. *Proposez votre aide.*

Faire face à une critique

Il est difficile de nous entendre dire que quelque chose ne va pas. Notre réaction automatique, car le niveau d'émotion monte, est d'adopter une attitude défensive ! La première des choses à faire est donc de calmer notre émotion par un exercice de relaxation minute (deux, trois respirations ventrales sont largement efficaces pour nous aider à nous calmer et prendre du recul).

Il s'agit ensuite de comprendre et d'écouter l'autre.

La critique est-elle fondée, précise ou injustifiée ? Si vous n'êtes pas trop touché sur le moment, questionnez votre interlocuteur pour approfondir : « Qu'est-ce qui te fait dire cela, sur quoi te bases-tu, quels sont les éléments factuels ? » Tentez de comprendre et ne rentrez pas dans une justification ni un débat. Faites l'hypothèse que ce n'est pas toujours facile pour l'autre non plus d'émettre la critique (à moins qu'il ne soit pervers, désagréable, et que ce soit un trait de caractère récurrent, ce qui n'est pas le cas de la majorité des gens). Demandez du temps pour réfléchir si vous ne pouvez pas en discuter sur le moment parce que votre émotion est trop intense.

La démarche à suivre pour faire face à une critique

1. *Écoutez l'autre en le regardant.*
2. *Faites préciser la critique (surtout si elle est vague).*
3. *Reformulez votre compréhension.*
4. *Remerciez de la critique*
5. *Répondez à la critique, indiquez votre accord, ou votre désaccord si elle est injustifiée.*
6. *Demandez l'aide de l'autre.*

Encourager, faire des compliments

Nous n'avons pas l'habitude dans notre culture latine de valoriser, d'encourager, de faire des compliments ou donner du feed-back positif. Et pourtant, il n'y a pas plus motivant et dynamisant qu'un compliment, à condition qu'il soit sincère, justifié et que ce ne soit pas de la flatterie ni de la démagogie. Valoriser, faire des remarques positives encourage. Souligner ce qui fonctionne bien, le travail bien fait, les attitudes adéquates, les bons comportements est particulièrement efficace et rentable et permet d'ancrer de meilleures relations dans la durée. Cela mobilise les émotions positives des individus et favorise ainsi le travail.

Le compliment, l'encouragement ou le feed-back positif est utile. Il favorise un renforcement positif de l'action bien faite et il aide d'avantage à modifier les comportements que les critiques négatives. Faire savoir à l'autre ce que nous apprécions augmente la probabilité de voir celui-ci reproduire cette attitude. Faire savoir à l'autre que nous l'apprécions favorise d'autant plus l'acceptation de la critique.

Un compliment crée un climat positif favorable à la communication.

La démarche à suivre pour faire un compliment

1. *Dites les choses simplement (n'en faites pas trop).*
2. *Décrivez factuellement et précisément (basez-vous toujours sur des faits concrets).*
3. *Encouragez (pour favoriser les mêmes réactions dans le futur).*

Recevoir un compliment ou un feed-back positif

Faire des compliments n'est pas commun, mais en recevoir n'est pas non plus dans nos habitudes et peut être ressenti comme gênant, embarrassant. La plupart du temps les gens ont tendance à voir ce qui ne va pas chez eux et pas ce qui va bien.

Paradoxalement, quand les gens acceptent de recevoir un compliment, cela peut être vécu comme un manque d'humilité. Comment faire ?

Vous habituer à en faire et en recevoir favorise ce type de comportement et améliore considérablement l'ambiance. Il s'agit très simplement de remercier du feed-back positif, s'il est sincère, et de partager votre plaisir à recevoir : « Tu trouves ? Moi aussi, cela m'a fait plaisir, je t'en remercie. » Ne dénigrez pas les retours positifs (encouragements, compliments) : « Mais non, ce n'est rien, c'est normal, ce n'est pas moi... » En revanche, refusez les faux compliments et rétablissez la vérité. Vous pouvez dire à l'autre que vous êtes gêné, que cela vous dérange, vous ennueie, et lui demander ce qui l'amène à faire ce type de compliment.

La démarche à suivre pour recevoir un compliment

1. *Acceptez les compliments ou les feed-back positifs, vrais, justes :*
 - *Remerciez et partagez ;*
 - *Ne les dénigrez pas.*
2. *Refusez les compliments faux et parlez de votre ressenti (gêne, ennui).*

Gérer les désaccords

Quel est l'objet du désaccord ou du conflit ? Est-ce un désaccord sur le fond et le contenu ou est-ce le reflet d'un problème relationnel ? Comment faire pour éviter que cela ne dégénère ? Lors d'un désaccord avec autrui quelle est notre réaction réflexe : affirmer notre point de vue ou chercher à comprendre l'autre ?

Nous ne pouvons que constater que la plupart des désaccords dégénèrent en désaccords relationnels (prendre le dessus sur l'autre), plus qu'en désaccords de contenu (discuter les faits). C'est comme si l'enjeu était de montrer que nous savons, que nous avons raison...

Chacun croit avoir raison et ne se dit qu'une chose : « Si seulement il pouvait se rendre compte à quel point ce que je pense est vrai. » Si nous nous plaçons du point de vue de l'autre, nous pourrions comprendre que si l'autre pense quelque chose différemment, c'est qu'il a de bonnes raisons de le penser. Son expérience est autre.

Plutôt que de chercher à comprendre, instinctivement nous cherchons à convaincre, à imposer notre point de vue, nous tentons de

montrer que nous savons. Nous essayons probablement de nous rassurer. C'est comme si ne pas savoir pouvait représenter une défaillance ou une dévalorisation de soi : « Si je ne sais pas, c'est que je suis mauvais, que je ne suis pas à la hauteur, qu'il est meilleur que moi. » (Souvenez-vous du besoin de montrer que nous sommes compétents.) Imaginons-nous des conséquences comme de perdre la face ou de nous discréditer ?

Enfin et surtout, ne pas chercher à comprendre l'autre, c'est sous-estimer les conséquences des risques de dégradation relationnelle à moyen terme avec notre interlocuteur...

La démarche à suivre va être décrite succinctement, puis sera développée en fonction des types de désaccords en précisant pour chaque type les objectifs ou les enjeux et les moyens ou les techniques relationnelles pour y arriver. Pour finir, les pièges relationnels seront mis en évidence.

La démarche à suivre pour un désaccord en général

1. *Identifiez qu'il existe un problème et qualifiez-le.*
2. *Mettez-le en perspective par rapport à la finalité du travail.*
3. *Choisissez le moment pour en parler (vérifiez la disponibilité de votre interlocuteur).*
4. *Précisez le problème.*
5. *Explorez avec votre interlocuteur les différences.*
6. *Trouvez des solutions ou des compromis acceptables et réalistes pour les deux parties.*

Enjeux et méthode

Caractériser l'état de la relation

En préambule, il est fort utile de pouvoir qualifier l'état de la relation pour mieux savoir comment régler le problème. Globalement, on peut distinguer quatre types de relations :

1. **L'absence de relation.** Elle se caractérise par peu ou pas de relation, les échanges sont purement fonctionnels et occasionnels.

- Soit vous êtes très peu en relation avec la personne, soit vous ne vous intéressez pas à ce qu'elle est ;
2. **Le désaccord de contenu.** Vous n'êtes pas d'accord sur un ou plusieurs points précis avec votre interlocuteur. Ce type de désaccord n'est pas systématique, et la relation est bonne. Vous échangez des points de vue et vous vous enrichissez mutuellement. Vous respectez l'autre et sa vision des choses ;
 3. **La dégradation relationnelle.** Vous êtes pratiquement toujours en désaccord, quel que soit le sujet, ou vous vous abstenez de dire ce que vous pensez, car vous estimez que cela ne sert à rien. Vous avez tendance à éviter cette personne, ou toute discussion avec elle vous laisse sur une impression de malaise. Le désaccord porte plus sur la relation que sur le contenu ;
 4. **Le rapport de force.** La relation repose principalement sur des enjeux de pouvoir implicite, et il faudra du temps avant de comprendre le problème. Pire encore, dans ce type de relation avec certains individus, il ne servira à rien de vouloir discuter de la relation, à moins de prendre le risque de vous user et d'augmenter ainsi le coût émotionnel.

Tout l'enjeu est de pouvoir ramener la discussion à un désaccord de contenu et de ne pas basculer dans un désaccord de relation.

Le désaccord de contenu

Dans la plupart des situations de désaccord, les protagonistes savent qu'ils ne sont pas d'accord, mais ils ne savent pas précisément sur quoi porte le désaccord. Chacun défend sa position, ne cherche pas à comprendre l'autre. La première étape est donc d'arriver à formuler les termes du désaccord. L'objectif sera d'être le plus précis possible et de le spécifier en pouvant identifier ce sur quoi les protagonistes sont en accord et ce sur quoi ils sont en désaccord : « Est-ce que nous sommes d'accord sur ce sur quoi nous ne sommes pas d'accord ? » Puis de préciser la finalité du travail ou de l'objectif à atteindre : « Est-ce que nous sommes d'accord que notre objectif commun est de... ? »

Il est d'ailleurs normal d'avoir des points de vue différents, et cela ne signifie pas que l'autre a tort.

La démarche à suivre pour un désaccord de contenu

1. *Enjeu et objectif :*

- *Mettez-vous d'accord sur l'objet du désaccord : « Sur quoi ne sommes-nous pas d'accord ? »*
- *Précisez la finalité du travail ou l'objectif à atteindre.*

2. *Moyens :*

- *Écoutez et comprenez l'autre.*
- *Reformulez l'objet du désaccord.*
- *Respectez le temps de parole de chacun.*

Si l'objet du désaccord n'est pas le contenu mais une dégradation relationnelle, il faudra alors aborder le sujet de la relation et non du contenu.

La démarche à suivre pour un désaccord relationnel

1. *Enjeu et objectif :*

- *Ne parlez pas du contenu mais de la manière que vous avez d'en parler.*
- *Interrogez l'autre sur ses attentes dans la relation.*
- *Rappelez la finalité du travail en commun et le rôle respectif de l'un et de l'autre.*
- *Mettez-vous d'accord sur des modalités d'échange.*

2. *Moyens :*

- *Ne soyez pas accusateur en utilisant le « tu ».*
- *Soyez bref et ne vous justifiez pas.*
- *Écoutez et comprenez l'autre.*
- *Respectez le temps de parole de chacun.*
- *Parlez de ce que vous ressentez et de votre façon de voir les choses.*
- *Précisez vos besoins.*

Les pièges relationnels

Les deux pièges qui dégradent les relations sont les enjeux émotionnels et les positions relationnelles non souples¹.

1. Ces thèmes seront développés dans les paragraphes suivants.

Par position non souple, j'entends celle d'un individu qui est toujours en position haute, qui sait toujours tout et qui ne laisse pas de place à l'autre, position que le manager a très souvent tendance à prendre ! Dès lors il ne faudra pas qu'il s'étonne de voir des collaborateurs qui ne prennent pas beaucoup d'initiative et qui ont plutôt tendance à rester en position basse... Le positionnement relationnel dans le cadre de la dégradation relationnelle est un élément incontournable à prendre en compte.

En résumé

Quotidiennement, nous devons nous confronter à des situations relationnelles qui risquent de nous coûter cher en émotions. Mieux vaut les identifier et savoir quelle démarche adopter. Connaître la démarche permet de respecter nos propres besoins et ceux de l'autre, élément essentiel pour préserver une relation de bonne qualité.

Il s'agit notamment de demander, refuser, faire des critiques ou y faire face, faire et recevoir des compliments ou gérer les désaccords.

Deux positionnements dans la relation

Le positionnement des interlocuteurs est un élément important à relever dans une communication. Dans une relation, il y a deux façons de se positionner : la symétrie ou la complémentarité¹.

La complémentarité risque d'entraîner une absence de communication

Dans le cas de la complémentarité, il y a inégalité entre les interlocuteurs, l'un étant en « **position haute** » (celle de l'individu qui détient la responsabilité de l'interaction), l'autre en « **position basse** » (celle de l'individu qui s'ajuste à l'autre et répond à son initiative). Le risque est alors que l'individu en position basse ne s'exprime plus ou soit

1. Ces termes peuvent être ambigus, mais ils appartiennent aux concepts de symétrie et de complémentarité dans les relations introduits par Gregory Bateson (cf. Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1979).

dénié par l'autre. La complémentarité peut avoir comme conséquence une absence de communication. C'est le cas rencontré souvent par des managers qui cherchent à convaincre, qui pensent savoir mieux que les autres ce qu'il faut faire et qui, en conséquence, accordent peu d'attention à leurs collaborateurs. Ces mêmes collaborateurs, cantonnés en position basse, finissent par ne plus rien dire, pensant que cela ne sert à rien.

L'avantage de la position basse

Il ne faut cependant pas penser que la position basse est automatiquement la position du perdant, même si souvent elle provoque chez l'individu un coût émotionnel à force de ne pas dire les choses.

En effet, rien de tel que d'adopter cette position lors de désaccords en questionnant votre interlocuteur et en l'obligeant ainsi à réfléchir. De plus elle oblige la personne en position haute à sortir de son positionnement, car il n'a plus besoin de convaincre qui que ce soit puisque la personne en position basse accepte ses réponses. Encore faut-il arriver à adopter ce positionnement relationnel, positionnement de l'humilité qui reste souvent plus difficile à tenir que la position haute d'affirmation...

La symétrie entraîne le conflit

Dans le modèle symétrique, les individus définissent leur relation sous le signe de l'égalité, de la réciprocité. La symétrie peut entraîner le conflit, la rivalité, c'est la position dans laquelle se retrouvent tous les compétiteurs. Lorsque vous surprenez une conversation entre deux individus qui sont en joute verbale sur le mode « mais si... mais non... mais si... », ils sont en symétrie ! C'est également le symptôme d'une relation dégradée si ce mode de communication est permanent (comme déjà évoquée précédemment dans la gestion des désaccords).

La réussite de la communication passe par la souplesse relationnelle

La relation harmonieuse repose sur une oscillation entre les positionnements symétriques et complémentaires.

Lorsque la communication reste figée dans un mode d'interaction, il se crée souvent un malaise entre les interlocuteurs. Ce malaise peut avoir à terme un coût émotionnel pour les protagonistes, d'autant plus pernicieux qu'il n'est pas toujours identifié.

Repérer le positionnement de chacun est donc un facteur essentiel dans une relation, il apporte une autre compréhension aux situations d'interaction. Cette compréhension offre alors deux possibilités : l'acceptation consciente et l'adaptation à une position ou le changement de position. Ce jeu relationnel est très utile à comprendre lors de relations figées, où nous n'arrivons plus à avancer dans la discussion avec notre interlocuteur.

En résumé

La symétrie favorise la rivalité. La complémentarité risque d'entraîner une absence de communication si les protagonistes restent dans des positions figées. L'alternance des positions hautes et basses apporte de la souplesse dans le jeu relationnel et permet de réguler les enjeux émotionnels.

Pour ceux qui veulent approfondir

La communication piégeante

Nous venons de le voir que lorsque nous échangeons des messages, nous communiquons à deux niveaux différents : celui du contenu et celui de la relation. Certains modes de communication introduisent de la confusion, ne permettant plus de faire la distinction entre le contenu et la relation. Il faut savoir les repérer, car ils sont extrêmement piégeants, voire dangereux pour la santé, car coûteux en émotions.

Être dans le déni de l'autre

Le déni est le refus de l'autre, une façon de dire que l'autre n'existe pas. Il se traduit par le mépris, l'indifférence. La plupart du temps, la personne qui est dans le déni est en position haute.

Illustrons par un exemple : Thibault est frustré car son patron ne tient jamais compte de son avis. Pire, quoi qu'il fasse, que cela soit bien ou mal, efficace

...

•••

ou non, son boss réagit de la même façon en lui disant de continuer comme ça. En conséquence, Thibault a du mal à se situer, il n'arrive plus à identifier sa valeur professionnelle. Il a l'impression que ses actions n'ont finalement aucune importance. Le patron de Thibault ne tient ainsi jamais compte de l'avis de celui-ci. Cette forme de communication est terrible, car ne pas se sentir reconnu est dévalorisant et démotivant, elle peut aller jusqu'à ébranler la santé mentale de l'individu. Il est donc important que Thibault puisse en prendre conscience pour sortir de ce type de communication. Être ignoré est insupportable et suscite beaucoup d'émotions pour celui qui se sent délaissé. ■

La communication paradoxale

Il y a paradoxe quand le contenu du message est double et contradictoire. Un message paradoxal est la verbalisation de deux messages simultanés, le deuxième contredisant le premier. Ce sont des injonctions échangées à deux niveaux logiques différents.

Qu'est-ce que deux niveaux de logique ? Un **premier niveau correspond au message direct, le contenu du message, l'autre niveau correspondant à la relation, aux règles de jeux relationnels implicites** que peuvent avoir les personnes entre elles. La contradiction entre le contenu et la règle de jeu ou la relation crée ainsi de la confusion.

Un exemple pour illustrer ce concept un peu complexe à comprendre d'un premier abord : imaginons une mère qui ne supporte pas d'avoir des contacts physiques avec son enfant. Elle le punit et le repousse à chaque fois qu'il s'approche d'elle. L'enfant va ainsi apprendre à éviter les contacts physiques avec sa maman (règle implicite relationnelle). Un jour de fête où la famille est réunie, cette même maman va demander à son fils de venir l'embrasser. La mère est dans une communication paradoxale. L'enfant reçoit un double message :

- « Si je m'approche, je serais repoussé » (apprentissage qu'il a fait depuis un certain temps, c'est la règle de jeu relationnelle implicite) ;
- « Je dois m'approcher, sinon je serais puni » (le contenu du message est « viens embrasser ta maman »). ■

La forme la plus fréquente sous laquelle nous trouvons des injonctions (ordres) paradoxales est celle qui exige de l'autre un comportement qui, par sa nature même, ne saurait être que spontané et dont l'exemple type est : « Soyez spontané ! » Une personne ainsi mise en demeure se trouve dans une position intenable, car, pour obéir, elle doit être spontanée par obéissance, donc manquer singulièrement de spontanéité, et donc désobéir. **C'est la définition du paradoxe : ne pas pouvoir obéir sans désobéir à une partie du message !**

•••

•••

Ce type de communication est coûteux en émotion, et pourtant, il est souvent utilisé de façon inconsciente lors d'échanges entre personnes. En entreprise, l'injonction paradoxale la plus fréquente est : « Soyez autonome ! » On demande à la personne de prendre des décisions, mais le chef a toujours demandé qu'on lui soumette les décisions (la règle de jeux relationnelle implicite est : « Soumettez-moi tout. » ; le contenu du message : « Faites les choses sans me les soumettre. ») ! Cette forme de communication crée de la confusion, qui elle-même est génératrice d'émotions.

Sortez-vous des pièges de la communication par la métacommunication

Seule la métacommunication¹ permet de sortir de ces pièges de la communication. Cela signifie communiquer sur ce qui est en train de se passer, sur la communication elle-même. Si vous avez l'impression de ne pas être sur la même longueur d'onde avec votre interlocuteur, il faut lui en faire part en parlant de vos ressentis. *Pour Thibault cela reviendrait à voir son patron et lui dire ce qu'il ressent, avec les conséquences que cela peut entraîner pour lui : « J'ai l'impression que quoique je fasse, cela ne change rien pour vous, et cela me déconcerte beaucoup car j'ai l'impression de ne servir à rien. Cela me démotive... »*

Si à chaque fois que vous discutez avec une même personne, vous ressentez systématiquement un certain malaise, essayez de comprendre ce qui se passe au niveau de la relation :

- Est-ce un problème de positionnement ?
- Est-ce un décalage entre la relation et le contenu ?
- Est-ce une communication piégeante (déli, paradoxe ou double contraintes) ?

Métacommuniquiez pour vous en sortir. Au début vous aurez besoin de le faire en deux temps : un premier temps pour comprendre à froid (après coup) ce qui s'est passé ; un deuxième temps pour métacommuniquer. Avec le temps, vous en prendrez l'habitude et sortirez plus facilement des pièges sur le moment. C'est une des choses les plus difficiles à faire, et tout le monde se fait piéger ! En effet, c'est toute la différence entre une connaissance et un savoir et la mise en application. L'émotion, comme vous le constaterez, est extrêmement puissante et vous piège facilement.

•••

1. Méta, issu du grec, signifie « englobe le tout ».

•••

Ce n'est pas forcément parce que nous voulons que nous pouvons. Il faut de l'entraînement, de l'habitude, et c'est un sujet que nous pouvons travailler toute notre vie pour nous améliorer...

Attention, la métacommunication est difficile à pratiquer et, surtout, ne doit pas être utilisée avec des gens qui sont en permanence dans le rapport de force ou manipulateurs. En effet, cela ne sert à rien, car la personne manipulatrice ou dans le rapport de force restera dans le déni, et cela n'aura comme seul effet que de vous user inutilement et de vous coûter cher en émotions. Acceptez ce qu'elles sont ou évitez-les si vous en avez la possibilité !

En résumé

Métacommuniquer, c'est communiquer sur la communication elle-même.

La métacommunication permet de sortir du déni (l'autre vous ignore quoi que vous fassiez) ou des messages paradoxaux (messages contradictoires), car ce type de communication est coûteux en terme d'émotions.

L'émotion, toujours l'émotion

S'il est bien sûr utile de posséder des techniques pour être plus efficaces dans notre communication, l'émotion reste omniprésente. Dans une relation il y a notre émotion et l'émotion de l'autre.

Comment faire avec nos émotions ?

La première étape, sans craindre de me répéter, est d'identifier les situations émotionnelles, puis ses ressentis. Qu'est-ce que cette situation relationnelle provoque chez nous ? Pour faciliter cette compréhension, il est utile de distinguer notre propre réaction de celle de notre interlocuteur. Lorsqu'une situation nous inquiète et que nous cherchons à l'éviter est-ce dû à la crainte de la réaction de l'autre ou la crainte de notre propre réaction ?

Il faut systématiquement faire la distinction entre nous et l'autre pour réfléchir plus précisément. D'autant plus que **l'on pense à tort que le problème vient de l'autre alors que la plupart du temps il vient**

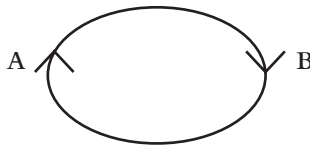
de notre propre attitude. Mais c'est tellement plus facile d'accuser l'autre, plutôt que de balayer devant notre propre porte.

Un exemple : Victor ne peut plus supporter son chef qui est directif et agressif. Il le trouve autoritaire et en permanence dans l'impatience, les choses ne sont jamais bien faites ni assez rapidement faites. Victor ne supporte pas les conflits et déteste lorsque les gens deviennent autoritaires et péremptaires.

Une partie du problème provient de l'attitude de Victor. Certes, l'attitude de son chef n'est pas exemplaire, mais Victor ne se donne aucune chance de changer cette relation s'il ne fait rien et ne dit rien. Si Victor comprenait qu'il adopte un comportement émotionnel en ne disant pas les choses, il arriverait peut-être à discuter avec son chef. Il pourrait alors par exemple lui dire : « Je comprends votre mécontentement, mais vous savez qu'à chaque fois que je vous entends critiquer en me menaçant, je me renferme sur moi, cela me déstabilise et ne me donne pas envie de travailler avec vous. Si je ne peux pas vous parler ouvertement des sujets sans que vous vous fâchiez, on peut imaginer les conséquences négatives et les dysfonctionnements que cela va vite créer. Seriez-vous disposé à parler de notre relation et de notre mode de fonctionnement, car cela me paraît important pour améliorer notre efficacité collective. » Je vous laisse imaginer la différence d'impact de Victor sur son chef si vous comparez son attitude actuelle (ne rien dire) et une attitude où il se confronte à la situation (dire les choses et parler de la relation). ■

Ne l'oublions pas, une relation est interactionnelle : si l'un des deux protagonistes change son positionnement, l'autre bouge forcément.

C'est comme sur un échiquier, à chaque fois que vous bougez un pion, l'autre doit aussi bouger un pion.



Comment faire avec l'émotion de l'autre ?

Accusez réception de l'émotion de l'autre

Tout d'abord il faut « accuser réception de l'émotion de l'autre ».

Reconnaître l'émotion de l'autre, c'est accepter qu'elle existe, et ainsi ne pas nier la personne.

Pour accuser réception faites une hypothèse sur l'émotion de l'autre en utilisant la phrase « j'ai l'impression que ». Par exemple : « J'ai l'impression que quand je te parle de ce sujet cela t'agace... J'ai l'impression que cet événement t'a irrité, t'a attristé... »

Cette étape est capitale et soulage votre interlocuteur. Si vous ne le faites pas vous prenez le risque de sortir de l'échange avec votre interlocuteur.

Plus l'émotion est forte et plus la seule chose à faire est d'accuser réception. Quand quelqu'un est en colère ou pleure, cela ne sert presque plus à rien de discuter ! En effet, la personne est enfermée dans sa propre émotion et ne peut pas entendre de discours rationnel. La seule chose qu'elle puisse entendre, c'est que l'autre reconnaisse son état émotionnel. La perturbation émotionnelle a pour conséquence de fermer l'autre à toute écoute. Observez-vous la prochaine fois que vous serez en colère ou bouleversé, êtes-vous capable d'écouter les autres ou leurs conseils ?

Évitez de donner un conseil

À l'inverse, n'allez pas donner des conseils du type « ne sois pas **triste**, ne sois pas **inquiet** ou **agacé** ». Ce type de phrase revient à nier les émotions de l'autre, c'est implicitement lui dire « ce n'est pas important ce qui t'arrive ou cela n'en vaut pas la peine ». Or, si la personne se sent inquiète, comment pouvez-vous lui dire qu'elle a tort de ressentir ce qu'elle est en train de ressentir. Vous la mettez dans une situation impossible de déni de ce qu'elle est et de ce qu'elle ressent ! Voilà bien un piège émotionnel dans lequel nous tombons tous et que nous avons bien du mal à éviter. Nous pensons rassurer en disant à l'autre, par exemple, de ne pas s'inquiéter ou de ne pas être triste, et notre action est contre-productive car elle ne fait que renforcer l'émotion chez l'autre !

**Nous rassurons si nous accueillons simplement
l'émotion de l'autre comme un fait.**

« Je vois bien que cela t'attriste... Qu'est-ce qui t'inquiète... ? » Cela va à l'inverse de ce que l'on fait naturellement et intuitivement !

Comment faire face à quelqu'un d'agressif ?

Souvent, lorsque nous rencontrons quelqu'un qui communique sur un mode agressif, nous avons vite tendance à lui répondre sur le même mode, car il a provoqué chez nous une émotion. La situation risque alors de s'envenimer et toute communication devient impossible. Pour en sortir voici plusieurs possibilités :

- **Pratiquez l'écoute neutre.** Il s'agit d'écouter sans rien répondre, de ne donner aucune information sur ce que vous ressentez ou entendez, d'être en retrait ;
- **Observez le comportement non verbal de l'autre.** Cela permet de sortir de votre propre émotion et aide ainsi à prendre du recul. En devenant un observateur extérieur vous devenez du coup moins sensible. Vous pouvez même apprendre à identifier l'impact que cela peut avoir sur vous ;
- **Faites appel à la relaxation minute** (cf. le prochain chapitre) pour calmer votre propre réaction face à l'agressivité. Souvenez-vous des situations contrôlables et non contrôlables. Vous pouvez contrôler votre propre réaction, mais pas celle de l'autre. Plus vous serez calme vous-même et plus vous parviendrez à calmer la situation ;
- **Essayez de comprendre l'autre.** Qu'est-ce qui le met dans cet état ? Qu'est-ce qu'il se dit et ressent ? Il faut tenter d'adopter une attitude empathique ;
- **Si vraiment la situation est impossible, pratiquez la technique du « brouillard »** qui consiste à ne rien répondre ou à utiliser des réponses très générales qui n'engagent à rien du type : « On peut en effet voir les choses comme cela, ou peut-être... »

En résumé

Dans la relation, il y a notre émotion et l'émotion de l'autre.

Nos comportements émotionnels d'évitement ou d'agression provoquent en partie la réaction de l'autre. Nous sommes donc responsables en partie.

Il est indispensable d'accuser réception de l'émotion de l'autre pour désamorcer l'enjeu émotionnel.

Synthèse

La relation est comme un système composé d'un récepteur et d'un émetteur dont chacun porte une part de responsabilité.

On ne peut pas ne pas communiquer. Ne rien dire est en soi déjà une forme de communication.

La communication passe par deux modes :

- Le mode verbal et codé ;
- Le mode non verbal et paraverbal, le langage de l'émotion qui est toujours interprété.

La relation repose essentiellement sur des enjeux émotionnels et se construit autour d'une communication basée sur la compréhension de ce que l'autre pense et ressent. Communiquer, c'est transmettre de l'émotion.

L'enjeu d'une communication réussie passe par trois composantes :

- Ce qui est dit ;
- Ce qui est reçu ;
- La qualité de la relation.

Cela nécessite de prendre le temps de comprendre l'autre en lui posant des questions, reformulant ce que nous en avons compris pour nous assurer de la compréhension.

Bien communiquer suppose de pouvoir dire les choses en respectant nos besoins et celui de l'autre de façon affirmée, ni passive, ni agressive (paillason ou hérisson).

Adopter une attitude affirmée dans certaines situations relationnelles qui risquent de nous coûter cher en émotions est indispensable. Mieux vaut les identifier et savoir quelle démarche adopter. Connaître la démarche permet de respecter nos propres besoins et ceux de l'autre, élément essentiel pour préserver une relation de bonne qualité. Il s'agit notamment de demander, refuser, faire des critiques ou y faire face, faire et recevoir des compliments ou gérer les désaccords.

La position des interlocuteurs, position haute ou basse, doit être souple ou alternée pour favoriser une bonne communication et mettre en place une relation sur le long terme et moins coûteuse en émotions.

L'émotion reste prégnante dans la communication et la relation. C'est apprendre à faire avec notre propre émotion tout en arrivant à faire avec celle de l'autre.

Il est indispensable d'accuser réception de l'émotion de l'autre pour désamorcer encore et toujours l'enjeu émotionnel.