

# COMMUNICATION CONTRIBUTIVE



PRÉSENCE  
ACTIVE

# MINI LIVRET COMMUNICATION CONTRIBUTIVE

Bienvenue dans ce mini livret sur la communication contributive. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

## VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :

- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 80 illustrations
- Plus de 35 processus
- Plusieurs heures de vidéos pédagogiques

<http://bit.ly/3Q1xBs7>

## CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger  
Joy Robert

## CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

-  [info@presence-active.org](mailto:info@presence-active.org)
-  [presence-active.org](http://presence-active.org)
-  [linkedin.com/company/présence-active/](https://www.linkedin.com/company/présence-active/)
-  [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)
-  [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)



## LICENCE LIBRE NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

Les licences du livret et des fiches sont de deux formes différentes :

- CC-BY-ND pour le livret
- CC-BY-SA pour les fiches

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

ND : Implique d'utiliser l'œuvre telle quelle est, sans la modifier.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Au final, le livret est une œuvre complète à utiliser telle quelle, alors que les fiches d'illustrations et de processus sont des œuvres que vous pouvez utiliser telles quelles ou les faire évoluer comme bon vous semble tant qu'elles sont mises sous licence CC-BY-SA et la source citée.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 10 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



**PRÉSENCE  
ACTIVE**

# ATTITUDE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

## Faciliter les relations et l'intelligence collective

*Qui n'a pas rencontré de difficultés à se faire comprendre ou à comprendre l'autre ?*

*Des mal-écoutés, des mal-exprimés qui génèrent des mal-entendus...*

*Qui est au clair sur les attitudes et les propos qui alimentent des émotions conflictuelles ?*

*Qui est à l'aise lorsque la situation devient tendue, pour accueillir des propos maladroits, des critiques, des jugements ?*

*Qui n'a pas fini par s'en vouloir à soi-même ou à l'autre ?*

*Qui sait trier entre un point de vue subjectif et la réalité objective ?*

*Qui a pris le temps d'apprendre à communiquer habilement ?*



La plupart des personnes et des équipes rencontrent des difficultés en lien avec le facteur humain, les attitudes et la communication des un-es et des autres. Ces difficultés sont souvent liées à un manque de connaissances et de compétences émotionnelles et relationnelles. Elles partent généralement de notre état d'esprit, de nos valeurs et de nos croyances. Ces dernières conditionnent nos attitudes, nos comportements et par là même nos habitudes. Elles sont aussi conditionnées par le fonctionnement de notre cerveau et de ses habitudes. Ce dernier a de nombreux réflexes de protection et tend à répéter encore et encore ce qui s'est déjà passé, essayant de bien faire et de nous protéger, même si cela est dysfonctionnel.

Il existe de nombreuses approches proposant des stratégies pour faciliter les relations, que celles-ci soient dans un contexte personnel ou dans celui de l'accompagnement des personnes. Si vous faites des recherches sur l'art de la communication et sur l'art de vivre avec les émotions, vous vous apercevrez que ce sont de vastes sujets. La synthèse des approches que nous vous proposons se complètent mutuellement tout en nourrissant une même intention, vivre des relations de qualités, respectant au mieux les uns et les autres, soutenant les autres, de manière habile et pertinente.

*Entre ce que je pense,  
ce que je veux dire,  
ce que je crois dire,  
ce que je dis,  
ce que vous voulez entendre,  
ce que vous entendez,  
ce que vous croyez en comprendre,  
ce que vous voulez comprendre,  
et ce que vous comprenez,  
il y a au moins neuf possibilités  
de ne pas se comprendre.*

*Bernard Werber*

## ENJEUX DE LA COMMUNICATION

### *Percevoir les enjeux de la communication au niveau de l'équipe, de l'individu et de la société*

#### Équipe

- Fédérer l'équipe autour d'une culture de communication gagnant-gagnant et des grilles de lectures communes
- Faciliter la confiance mutuelle en sécurisant l'équipe sur la qualité des interactions
- Communiquer de manière constructive même en présence d'obstacles
- Prendre des décisions pertinentes
- Gagner en maturité collaborative en intégrant mieux la complexité du facteur humain

#### Individu - Facilitation

- Reconnaître l'impact de la communication sur la qualité relationnelle
- Comprendre l'autre, se faire comprendre, décider ensemble
- Réduire les risques de conflits, les résoudre lorsqu'ils apparaissent, en comprenant les ingrédients et la mécanique conflictuelle
- Sortir au mieux des situations relationnelles délicates
- Percevoir l'impact de la communication sur la qualité de vie, sur le bien être

#### Humanité

- Cultiver l'art de la paix

### Fonction de la communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle a plusieurs fonctions.

#### Ajustement mutuel

Elle permet d'interagir, de faire ensemble, de s'ajuster mutuellement.

#### Nourriture émotionnelle

Elle nourrit le besoin de relation - troisième niveau de la pyramide des besoins - et le besoin d'intensité relationnelle.

### Intensité relationnelle

L'analyse transactionnelle décrit une échelle d'intensité de la plus subtile à la plus forte

- Croisement de regard rapide
- Contact bref, échange d'information, un bonjour, une poignée de main
- Regard dur ou doux
- Dispute courte
- Sourire, compliment
- Contact physique, se tenir la main, se prendre dans les bras
- Bonne conversation
- Dispute importante
- Discussion profonde, tendresse, intimité

### Contextes de communication

#### Deux personnes communiquant à l'idéal

Dans un monde idéal, les deux personnes qui échangent sont conscient-es des différentes distorsions pouvant perturber les messages entre l'émission et la réception. Chacune d'elle fait sa part en vue de se comprendre. D'un côté, la personne qui émet un message fait de son mieux pour le rendre fonctionnel et recevable. De l'autre côté, la personne qui reçoit le message fait de son mieux pour s'assurer de le comprendre.

#### Une des deux personnes communiquant à l'idéal

La réalité est souvent qu'au mieux une des deux personnes est conscient-e des différentes distorsions pouvant perturber les messages. Dans cette situation courante, cette personne soutient l'autre personne à s'affirmer et s'assure de la comprendre. Elle fait aussi de son mieux pour s'affirmer de manière fonctionnelle et recevable et pour s'assurer d'être comprise.

#### Personne ne communiquant à l'idéal

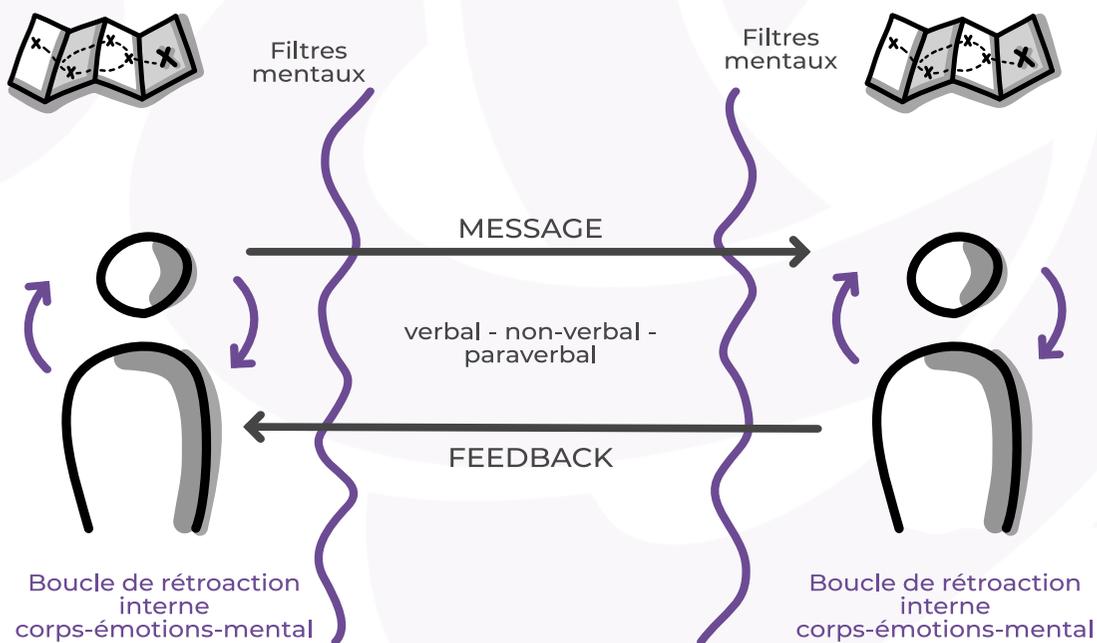
Cette situation est très courante, les personnes échangent de l'information et cela peut fonctionner ou non. Lors de dysfonctionnement, les personnes se retrouvent en difficultés du fait de ne pas comprendre ce qui pose problème et comment faire pour améliorer la situation. Ce manque de connaissance, de conscience et de stratégie fait que de nombreuses personnes se retrouvent en conflit alors qu'elles ne le souhaitent pas.

# SCHÉMA DE COMMUNICATION EXPRESSION & ÉCOUTE

## Percevoir la complexité de la communication humaine

D'une manière générale, communiquer semble simple, cela consiste à des échanges de messages, un message émis et un message reçu, une personne qui s'exprime et une personne qui écoute. Dans la réalité c'est un peu plus complexe. Entre l'émission et la réception, les messages peuvent être distordus à plusieurs endroits entre ce que pense la personne qui s'exprime et ce qui est finalement compris par l'autre.

La communication interpersonnelle implique des systèmes complexes - les humains - qui interagissent entre eux. Il y a donc au moins deux dimensions de systèmes complexes : la dimension interpersonnelle, la relation, et la dimension intra-personnelle, chaque personne.



## Boucle de rétroaction interpersonnelle

Sous l'influence de ses filtres mentaux, une personne perçoit des informations, les traite puis émet un message verbal, non-verbal et para verbal. Avec ses propres filtres, l'autre personne réceptionne des informations, les traite puis émet un message en retour. Au-delà des différences au niveau de nos capteurs de perception sensorielle, les filtres sont composés de nos valeurs inclusives et exclusives, de nos croyances soutenantes ou limitantes, ainsi que de nos métaprogrammes, ces derniers étant des préférences cognitives et comportementales souvent inconscientes. Nous appelons **méta-communication** le fait d'échanger sur le processus de communication interpersonnelle.

## Boucle de rétroaction intrapersonnelle, corps-émotions-mental

Chacune des informations - issues de l'interaction entre deux personnes - activent les systèmes individuels internes : pensées, images, dialogues internes, émotions, sensations, pouvant être perçus comme agréables ou désagréables. Nous appelons **méta-observation** le fait d'échanger sur le processus de fonctionnement intrapersonnel.

# SYSTÈME HUMAIN EN RELATION

*Différencier 3 types de réception, de traitement et d'émission d'un message*

## Stratégie de communication dynamique

Les anciens Grecs (Aristote, Platon) différenciaient 3 dimensions de la communication : le **logos**, l'**ethos** et le **pathos**. Ces trois dimensions sont présentes dans toute communication entre deux personnes.

### Pour la réception de l'information

Le **logos** concerne la dimension auditive, l'**ethos** la dimension visuelle, l'imagination, le **pathos** la dimension émotionnelle et sensitive, le toucher, les affects.

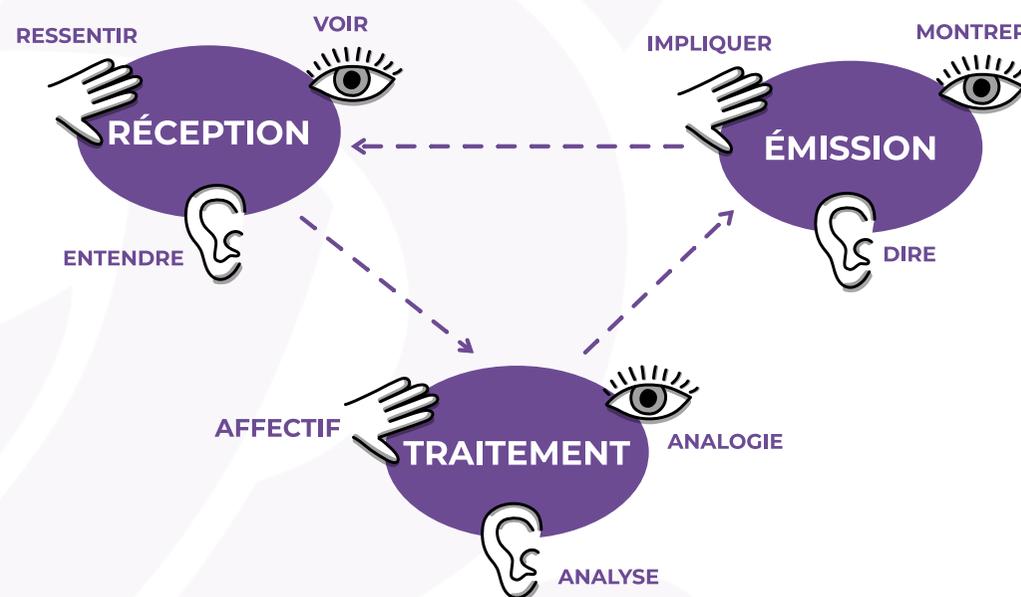
### Pour le traitement de l'information

Le **logos** concerne la dimension analytique, rationnelle et logique, l'**ethos** la dimension analogique, les comparaisons, les associations d'idées, le **pathos** la dimension émotionnelle, l'affect donnant des indications sur « ce qui plaît » et « ce qui ne plaît pas ».

### Pour l'émission d'information

Le **logos** concerne la dimension verbale, ce que nous disons, l'argumentation, l'**ethos** la dimension de la posture physique, la manière de parler, le ton, les mimiques, le **pathos** la dimension émotionnelle, l'énergie qui est mise dans l'expression.

Lorsque deux personnes sont en relation, chacune adopte une stratégie faite de ces trois composantes, dans des proportions qui dépendent des interlocuteurs, des circonstances et du sujet de la discussion. Cette stratégie peut être très différente d'une séquence de communication à une autre, selon l'évolution des conditions de l'échange et des objectifs poursuivis. Un échange peut commencer sur le registre rationnel et se terminer sur le registre émotionnel. Chaque personne adapte sa stratégie - consciemment ou non - en fonction du retour de son interlocuteur. Ce modèle aide à comprendre le mécanisme de l'escalade conflictuelle et à avoir une prise dessus.



## Amplification de stratégie de communication

Quand les personnes sont débordées par des émotions difficiles, leur stratégie de communication habituelle a tendance à se renforcer naturellement. Par exemple, une personne qui s'exprime sur le mode du logos a tendance à argumenter, expliquer ou démontrer de plus en plus, au fur et à mesure que les émotions s'emparent d'elle. Si sa stratégie comprend peu de pathos, elle a tendance à réduire de plus en plus la part d'émotion dans sa communication, ce qui ne signifie pas qu'elle ne ressent pas d'émotions.

Cette modélisation du système relationnel, de la communication des personnes, est composée de neuf éléments de base : 3 en réception, 3 en traitement et 3 en émission. En se focalisant sur un mode de communication particulier dans les situations de conflit, nos capacités de réception, de traitement et d'émission de l'information se trouvent restreintes. C'est par ce mécanisme que nos émotions conflictuelles participent à l'escalade conflictuelle. Consciemment ou non, l'humain reçoit, traite et restitue de l'information. Ces 3 dimensions - réception, traitement et émission - se développent chacune en trois sous-axes. L'équilibre de ces modes de traitement est la plupart du temps inconscient et variable d'une personne à l'autre. Lorsque tout va bien nous avons certains schémas d'interactions habituels et lorsque ça va mal la crise exacerbe les tendances habituelles. Le système se met souvent à faire de la surenchère, faire plus que beaucoup, moins que peu, c'est-à-dire de plus en plus ce qu'il faisait déjà beaucoup et de moins en moins ce qu'il faisait déjà peu. Dans le même temps, les stratégies de réception de l'information ont tendance à se réduire en se polarisant sur certains registres : auditifs, visuels ou sensitifs. Si l'autre personne privilégie un mode d'expression qui se trouve justement dans l'un de ces registres affaiblis, la qualité de la communication a beaucoup de risques de se dégrader. Enfin, après l'émission et la réception, la manière de penser se focalise sur une dimension particulière : analytique, analogique ou affective. La personne sous l'emprise des émotions a de plus en plus de mal à réfléchir différemment, à voir les choses autrement.

## Tendances

L'analytique s'intéresse à l'aspect rationnel.  
L'analogique s'intéresse à l'issue.  
L'affect s'intéresse aux peurs.

L'analytique s'intéresse au passé.  
L'analogique s'intéresse au futur.  
L'affect s'intéresse au présent.

L'analytique s'intéresse à la pensée.  
L'analogique s'intéresse à l'action.  
L'affect s'intéresse à l'ambiance.

L'analytique réfléchi de manière séquentielle : un début, un milieu et une fin.  
L'analogique réfléchit en comparant.  
L'affect réfléchit sur les valeurs.

L'analytique dit que ce n'est pas logique.  
L'analogique dit que ce n'est pas imaginable.  
L'affect dit ce n'est pas supportable.

L'analytique est lié à ce qui fait ce que je suis.  
L'analogique est lié à ce que je fais.  
L'affect est lié à ce que je sens.

### *Exemple d'un déménagement :*

*Avec l'analytique tout est super organisé, la prise de risque est maîtrisée au regard de l'expérience passée.*

*Avec l'analogique tout est orienté sur le futur emménagement de manière créative.*

*Avec l'affect tout est fait comme il en a le feeling dans l'instant présent.*

## Communiquer sur plusieurs modalités

Lorsque des systèmes humains interagissent, ce qui est émis n'est pas forcément reçu. Idéalement, pour communiquer efficacement, nous pouvons nous exprimer de manière adaptée au schéma de communication de la personne. Cela implique que nous le connaissons, ce qui est très rarement le cas. Une autre stratégie consiste à **diversifier la manière de communiquer** selon les trois modes de réceptions, je te le **dis**, je te le **montre**, je t'**implique**. La réception et la réflexion permettent d'analyser l'information. La réflexion et l'émission permettent de choisir une stratégie de communication. Par ailleurs, une bonne stratégie pour savoir ce qui est perçu dans la communication est de demander un feedback sur ce qui a été reçu et compris ou de reformuler pour permettre de valider si le message souhaité est passé ou non.

## ILLUSION D'UNE PERCEPTION UNIVERSELLE

### Différencier l'expérience des 5 sens et l'expérience subjective individuelle

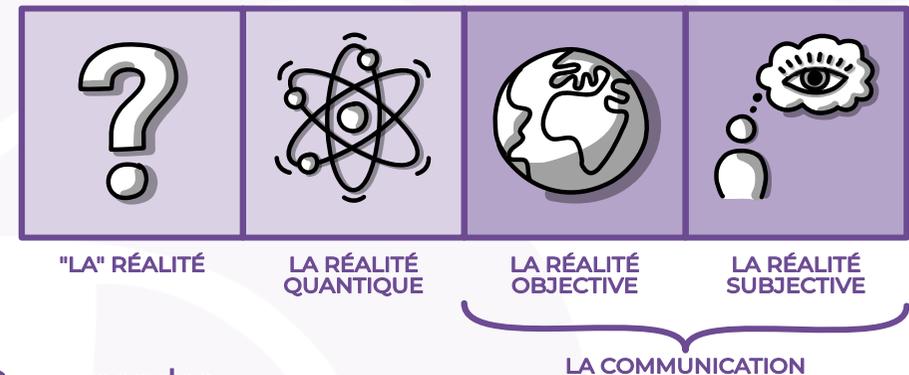
Est-il plus question de se rejoindre dans la vérité unique ou d'accueillir une part de réalité collective objective et une part de réalité individuelle subjective ?

Chaque personne est différente, bien sûr, la plupart ont des yeux, une bouche, des mains... mais malgré ces similarités évidentes, chacun perçoit et vit les expériences différemment. D'un point de vue de nos capteurs corporels, nous ne percevons pas les couleurs et les sons de la même manière. Au niveau de notre câblage cérébral, chaque personne est construite avec des structures logiques, des croyances, des stratégies d'interaction et de défense différentes. Les fonctionnements logiques et les besoins peuvent varier fortement d'une personne à une autre et en fonction des contextes. Ils peuvent être principalement liés à la survie, à la tradition, à la sécurité au sein du groupe, au pouvoir, à la puissance personnelle, à l'ordre, au salut de son âme, à la réussite personnelle, au matérialisme, à l'égalité entre les humains, à la communauté, à la viabilité de l'écosystème terre, à l'accueil et l'acceptation de ce qui est, à la communion avec l'expérience de ce qui est... En fonction de notre câblage cérébral, de nos valeurs et de nos croyances, notre système va chercher à satisfaire ces besoins en utilisant différentes stratégies. Certaines personnes se feront plaisir en produisant leur propre nourriture, en réunissant une tribu pour un repas, en se confrontant à d'autres par des combats, en s'occupant des autres, en se formant, en ayant des relations profondes et authentiques, en s'impliquant dans des projets écologiques et sociaux, en cultivant la paix en toute circonstance...

### Perception et réalité

Notre vie nous donne une perception de la réalité que nous avons tendance à confondre avec la réalité. La quête de « LA réalité » est une grande et ancienne histoire que de nombreux philosophes et scientifiques ont explorée et explorent encore aujourd'hui. D'après les sciences actuelles, il semble que nous ne sachions pas ce qu'est « la réalité », certain-es des plus éminent-es scientifiques la remettent en question ainsi que l'existence du temps ou de la causalité. L'essor des recherches en physique quantique a mis en lumière une dimension de la réalité que peu de personnes sont capables d'appréhender : l'état quantique avec la chat de Schrodinger, la dualité onde-corpuscule, l'intrication quantique dépassant les limites de l'espace et du temps, l'influence de l'observateur sur l'expérience, pour ne citer que les plus connues. Ces mêmes scientifiques se rejoignent sur le fait que nous savons que nous ne savons que très peu de chose sur « la réalité », quelques petits pourcent seulement. Ce qu'il est possible de faire avec ce que nous savons est déjà impressionnant.

Au-delà de ces sciences de pointes, nous vivons une expérience de la réalité basée sur nos 5 sens et sur les sciences classiques qui nous sont souvent plus familières, nous appellerons cette portion de la réalité observable, la **réalité objective des 5 sens** ou la **réalité factuelle**. Au-delà de celle-ci, il en existe une autre, notre **réalité subjective**, celle de l'expérience intérieure que nous faisons de la perception de nos 5 sens. Une réalité en lien avec nos pensées, émotions et sensations. Une réalité influencée par nos valeurs, nos croyances, notre histoire et nos blessures.



### Deux mondes

Ces deux réalités - objective et subjective - sont comme deux mondes qui fonctionnent différemment. Nous pouvons percevoir et observer notre environnement extérieur à travers nos 5 sens. Nous pouvons percevoir et observer nos pensées, émotions et sensations à travers notre expérience intérieure, mentale, émotionnelle et physique. Dans notre environnement extérieur, le monde de l'expérience des 5 sens, si nous n'aimons pas quelque chose, nous pouvons essayer différentes stratégies et finir par arriver à le contrôler. Dans le monde de l'expérience intérieure, plus nous cherchons à le contrôler, plus nous risquons de le maintenir ou de le faire durer. Nous avons beaucoup plus de possibilité de contrôle et d'influence dans notre réalité objective que dans notre réalité subjective. Il est intéressant d'arrêter de chercher à contrôler notre expérience intérieure et de plutôt apprendre à simplement l'observer attentivement et calmement. La confusion est fréquente entre l'observation objective de l'un et celle de l'autre, c'est pourtant un enjeu stratégique pour faciliter la communication interpersonnelle.

#### Questions-cadres

*Que puis-je mieux contrôler : mes comportements, ou bien mes pensées, mes émotions et mes sensations ?*

*Est-ce que cela fonctionne quand je cherche à contrôler mes pensées, mes émotions et mes sensations ?*

*Combien de temps et d'énergie est-ce que cela me coûte ?*

## L'HUMAIN EN RELATION

### *Choisir des présupposés sur la réalité d'un humain en relation*

#### Le conflit est naturel

La plupart des personnes perçoivent le conflit comme quelque chose de mauvais qui ne devrait pas exister, il fait peur. Pour cause, nous ne savons pas que faire de ces situations délicates. Nous n'avons pas appris à faire avec. Mais le conflit, comme les émotions, est naturel et il serait complètement illusoire d'imaginer qu'il n'y en ait pas. Tôt ou tard il sera là. La question n'est donc pas tant de l'éviter que d'apprendre à l'accueillir, à le traverser, le transformer, le transcender. Le conflit est naturel et il peut être source d'évolution. Il est possible de se mettre en paix avec lui. Chaque conflit comme chaque épreuve est comme un chemin nous invitant à grandir tant à un niveau personnel qu'au niveau de la relation elle-même.

#### 3 reconnaissances

Les relations se dégradent souvent par manque de reconnaissance. Si nous reconnaissons la bonne intention centrée sur soi, la légitimité du point de vue unique et les maladresses comportementales, la relation a des chances de s'améliorer.



#### Bonne intention

Chacun·e a une bonne intention centrée sur lui-même. La plupart des humains partagent une même intention source, celle « d'être satisfait·e de notre expérience de la vie ». Pour répondre à cette quête, chacun·e explore des stratégies - conscientes ou inconscientes - qui fonctionnent plus ou moins bien.

#### Légitimité de point de vue

Chacun·e est légitime d'avoir son point de vue. Notre perception de la réalité est souvent confondue avec la réalité elle-même. Peu de personnes ont appris à trier le réel objectif et observable de l'imaginaire subjectif. La plupart des humains ne savent tout simplement pas exprimer autre chose que leur réalité subjective, en lien avec les filtres de leurs croyances. Les humains peuvent avoir besoin d'aide pour sortir des perceptions illusives et s'approcher du réel.

#### Maladresse

Chacun·e commet des maladresses. Dans une interaction, chaque comportement d'une personne peut générer un inconfort émotionnel chez l'autre. Même si ce comportement, du point de vue de la personne qui l'émet, est le plus propre

possible, cela peut tout de même déranger l'autre. Tant que l'inconfort de l'autre n'est pas sciemment recherché, le résultat de l'inconfort pour l'autre est donc un accident involontaire, ce que nous nommons ici une maladresse.

### 3 ATTITUDES DE COMMUNICATIONS

#### Sortir de l'illusion d'une communication parfaite et choisir l'assertivité

*Est-il plus question d'avoir une communication parfaite ou de choisir la plus fonctionnelle ?*

#### Communication passive et fuyante

Lorsque notre communication est fuyante, passive ou inhibée, nous ne prenons pas soin de satisfaire nos besoins. Par contre, cela laisse de la place à l'autre pour la satisfaction des siens. Concernant la qualité de la relation, cela permet d'en prendre soin, à court terme tout du moins. À long terme la relation a de fortes chances de se dégrader. Concernant l'estime de soi, cela donne l'illusion, à court terme, de se percevoir comme quelqu'un de bien qui prend soin des autres. Mais à long terme, s'oublier soi-même et ne pas affirmer ses propres besoins a de fortes chances de dégrader l'estime que nous avons de nous-mêmes.



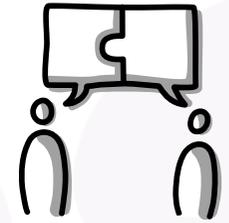
#### Communication agressive et maladroite



Lorsque notre communication est agressive, cela nous permet de prendre soin de satisfaire nos propres besoins, à court terme tout du moins. À long terme, la dégradation de la relation risque de ne plus nous permettre de satisfaire nos besoins, tout du moins plus avec cette personne. Ce mode de communication ne laisse pas vraiment la place aux besoins des autres. La qualité de la relation s'en voit rapidement dégradée. Concernant l'estime de soi, à court terme, nous pouvons nous sentir fier-es d'avoir osé prendre soin de nos besoins. À long terme, nous risquons d'être déçu-es de notre propre comportement, de l'impact désagréable que cela produit chez l'autre ainsi que par la dégradation de la relation.

#### Communication affirmée et assertive

Lorsque notre communication est assertive, ou affirmée, nous prenons soin d'affirmer nos besoins sans être sûr-es qu'ils seront satisfaits par l'autre, tout en prenant les besoins de l'autre en compte. Ce mode de communication invite les personnes à répondre aux différents besoins, sans forcer, ni contraindre. La qualité de la relation a de fortes chances d'être agréable et durable. Elle peut aussi se dégrader si l'autre personne n'arrive pas à intégrer suffisamment nos besoins au point que nous choisissons de mettre un terme à la relation sans être ni victime ni persécuteur-trice. Ce mode de communication est celui qui permet le plus de développer l'estime de soi.



#### Illusion d'une communication parfaite

Aucun mode de communication n'est parfait, notre communication ne plaira pas à tout le monde, nous ne serons pas aimés de tous et nous n'échapperons pas à des critiques et des jugements. Statistiquement, la communication passive ou agressive augmente les risques de voir émerger un conflit. La communication assertive et affirmée est la plus fonctionnelle, elle invite à prendre soin de nos besoins et de ceux des autres.

*Là où il n'y a le choix  
qu'entre lâcheté et violence,  
je conseillerais la violence.*

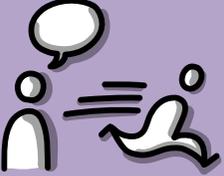
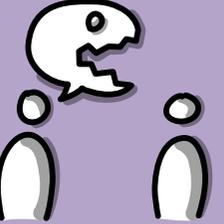
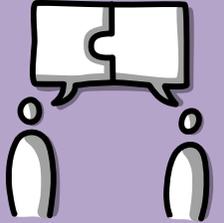
*Mahatma Gandhi*

Cette citation éclaire la vision de Gandhi sur les différents modes de communication. Cela illustre une évolution des formes d'interactions de la moins fonctionnelle à la plus fonctionnelle. À la passivité, préférez la violence, à la violence, préférez la non-violence. Et si vous avez un doute, dites-vous qu'il vaut mieux exprimer maladroitement que de ne rien dire et de collectionner les tensions liées à des besoins non satisfaits.



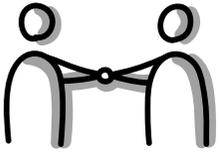
# 3 ATTITUDES DE COMMUNICATION

Sortir de l'illusion d'une communication parfaite et choisir l'assertivité

COMMUNICATION	RESPECT DE SES PROPRES BESOINS	RESPECT DES BESOINS DE L'AUTRE	QUALITÉ DE LA RELATION	ESTIME DE SOI
<p><b>PASSIVE</b></p> <p>Fuite</p> <p>Attitude maladroite « sans »</p> 	plutôt non	plutôt oui	<p>plutôt oui à court terme</p> <p>plutôt non à long terme</p>	<p>plutôt oui à court terme</p> <p>plutôt non à long terme</p>
<p><b>AGRESSIVE</b></p> <p>Lutte</p> <p>Attitude maladroite « pour ou contre »</p> 	<p>plutôt oui à court terme</p> <p>plutôt non à long terme</p>	plutôt non	plutôt non	<p>plutôt oui à court terme</p> <p>plutôt non à long terme</p>
<p><b>ASSERTIVE</b></p> <p>Engagé</p> <p>Attitude contributive ouverte « avec »</p> 	plutôt oui	plutôt oui	plutôt oui	plutôt oui

## RELATIONS DE CONFIANCE

### Créer et entretenir des relations de confiances



La confiance est un élément clé dans les relations et dans les projets en équipe, certains facteurs la limitent, d'autres la soutiennent. Voici 6 attitudes à éviter et 22 attitudes pour la promouvoir et pour augmenter le niveau de confiance.

### Théorie des jeux et relations

Nicky Case propose un jeu pédagogique, basé sur la théorie des jeux, qui illustre de manière mathématique les conséquences de nos jeux relationnels : perdant-perdant, gagnant-perdant et gagnant-gagnant. Il illustre aussi les défauts de communication et leurs potentielles conséquences. Ce jeu illustre l'intérêt de favoriser des jeux gagnant-gagnant tout en posant des limites. Si une personne ne joue pas le jeu gagnant-gagnant, il est important de savoir poser des limites. Idéalement, il est aussi intéressant de savoir relâcher les limites si la personne en question change de stratégie relationnelle et est prête à jouer gagnant-gagnant.

(<https://ayowel.github.io/trust/>)

### 6 attitudes à éviter

- Cacher des informations
- Faire de la compétition interne
- Avoir des sujets tabous, dont personne ne doit parler
- Ne penser qu'à soi
- Être sur la défensive
- Être en retrait, ne pas oser dire

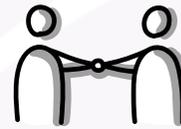
## 22 Attitudes soutenantes à favoriser

### Encourager les attitudes soutenant la qualité relationnelle et la réalisation des tâches



### Présence et méta-observation

Être présent-e à soi et aux autres  
Méta-observer ses perceptions et enjeux subjectifs  
Méta-observer la communication  
Méta-observer le système et l'organisation collective



### Soutien et confiance mutuelle

Faire les choses que nous nous sommes engagés à faire  
Respecter les décisions prises collectivement  
Se soutenir mutuellement  
Se rendre accessible et disponible  
Se faire confiance à soi et aux autres  
Accepter les différences et chercher les synergies



### Communication assertive

Se centrer sur le sujet abordé  
Écouter attentivement  
S'exprimer authentiquement avec concision et clarté  
Exprimer les informations les plus utiles pour l'équipe  
Rester ouvert-e au point de vue des autres  
Chercher les synergies



### Partage

Partager les informations stratégiques les plus utiles  
Partager les prises de décisions stratégiques  
Distribuer les autorités  
Partager les bénéfices des résultats



### Apprenance continue

Choisir d'apprendre encore et encore  
Accepter les feedbacks, même critiques

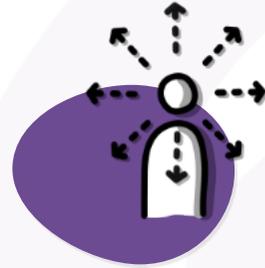


# ATTITUDES SOUTENANTES

Encourager les attitudes soutenant les relations et les tâches

## PRÉSENCE ET MÉTA-OBSERVATION

Être présent·e à soi et aux autres  
Méta-observer ses perceptions et enjeux subjectifs  
Méta-observer la communication  
Méta-observer le système et l'organisation collective



## SOUTIEN ET CONFIANCE MUTUELLE

Faire les choses que nous nous sommes engagés à faire  
Respecter les décisions prises collectivement  
Se soutenir mutuellement  
Se rendre accessible et disponible  
Se faire confiance à soi et aux autres  
Accepter les différences et chercher les synergies

## APPRENTISSAGE CONTINU

Choisir d'apprendre encore et encore  
Accepter les feedbacks, même critiques



## COMMUNICATION ASSERTIVE

Se centrer sur le sujet abordé  
Écouter attentivement  
S'exprimer authentiquement avec concision et clarté  
Exprimer les informations les plus utiles pour l'équipe  
Rester ouvert·e au point de vue des autres  
Chercher les synergies

## PARTAGE

Partager les informations stratégiques les plus utiles  
Partager les prises de décisions stratégiques  
Distribuer les autorités  
Partager les bénéfices des résultats



# RÉACTIONS AUTOMATIQUES ET CONFLITS

## Prévenir ou sortir des mécanismes d'évitement de type lutte et fuite

Pour éviter de ressentir des émotions trop fortes ou trop difficiles à accepter, nous avons tendance à réagir par des comportements d'adaptation dits de survie. En cela, nous faisons comme les animaux qui, face au danger, se mettent dans des états défensifs, ces mécanismes sont précieux pour protéger la vie, ce qui est rarement nécessaire dans notre vie de tous les jours.

Ces mécanismes de défense nous entraînent souvent dans un cercle vicieux : les émotions difficiles entraînent des comportements d'évitement, qui entraînent des émotions difficiles, qui entraînent des comportements d'évitement. Une boucle coincée. Ces mécanismes prennent beaucoup de temps et d'énergie, ils sont inefficaces à moyen et à long terme, ils donnent souvent l'impression d'être stupide car ils ne fonctionnent pas vraiment, voire pas du tout. La matrice « ACT » est très efficace pour apprendre à en sortir.

## Lutte

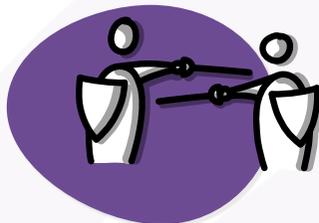
Nous pouvons nous battre contre la situation, les pensées, les émotions, les sensations, nous dire qu'elles ne devraient pas être là, tenter de rationaliser et d'analyser, se retrouver à ruminer pendant des heures. Nous retrouvons ici des comportements comme : se réprimer, argumenter, prendre le contrôle, ruminer, être violent, se dévaloriser, se faire rassurer...



## Fuite



Nous pouvons avoir peur d'être débordé-e par nos émotions et par les comportements réactifs que nous avons tendance à avoir, nous mettre de côté, nous vexer, bouder. Nous nous rendons inaccessibles pour éviter de souffrir. Nous pouvons avoir peur de ne pas être intéressant-e, faire le clown, l'idiot-e plutôt que de nous exposer de manière authentique. Nous retrouvons ici des comportements comme : se cacher, s'échapper, se distraire, se détacher, s'abrutir... C'est la porte ouverte à des comportements excessifs et compulsifs de type : drogue, alcool, jeux, nourriture, télé, lecture, tabac, shopping, sexe, internet...

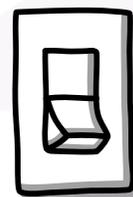


## Immobilisme

Nous pouvons être sous le choc, nous ne savons pas quoi faire, ne plus bouger, nous retrouver tétanisé-es. De l'extérieur, l'immobilisme peut fortement ressembler à une fuite, un abandon de faire quoi que ce soit. C'est rarement un choix pour la personne qui le vit, elle peut simplement être bloquée, comme un ordinateur aurait un bug.



## Bouton lutte



Le bouton lutte est une métaphore pour parler de l'activation de nos mécanismes d'évitement et leur jugement. C'est comme un amplificateur d'émotions : « ressentir de la colère face à mon anxiété, de l'anxiété face à la colère, de la culpabilité à cause de ma culpabilité... ». Lorsque le bouton lutte est à l'arrêt, nos émotions sont libres d'aller et venir, nous ne gaspillons pas de temps et d'énergie à les combattre ou à les fuir, nous ne fabriquons pas d'inconfort sale. Lorsqu'il est en marche, la chimie du corps nous met en difficulté, nous sommes coincé-es dans notre inconfort, nous pouvons gaspiller beaucoup de temps et d'énergie à lutter contre nos pensées et émotions et générons souvent de l'inconfort sale.

*Entre le stimulus et la réponse,  
il y a un espace.  
Dans cet espace se trouve  
le pouvoir de choisir notre réponse  
Dans notre réponse se trouve  
notre croissance et notre liberté.*

*Viktor E. Frankl*

## RÉACTIONS DANS LA COMMUNICATION

### Choisir de communiquer de manière consciente plutôt que de réagir

Quelles réactions pouvons-nous avoir lorsque l'interaction nous fait vivre des émotions inconfortables ?

Le cerveau reptilien a tendance à réagir instinctivement lorsqu'il perçoit quelque chose de menaçant dans une interaction, il fait de son mieux pour nous préserver du danger. Comme chez les autres mammifères, il active des réflexes de défense de type **lutte** et **fuite**, soit en allant vers l'affrontement, soit en cherchant à l'éviter. La contre-attaque, la justification, la distraction, la fuite et l'immobilisme sont des réactions courantes dans ces situations.

### Lutte Contre-attaque

La contre-attaque alimente l'escalade conflictuelle. Elle génère des émotions désagréables chez l'interlocuteur et nous expose aussi à de nouvelles attaques.

### Justification

Face à des accusations ou à la déformation de faits, il est courant de tenter d'argumenter et de se justifier. Bien que l'intention vise généralement à rééquilibrer la situation, cela fonctionne rarement lorsque celle-ci est tendue. L'autre personne a souvent du mal à recevoir de l'information tant qu'elle est en difficulté émotionnelle.

### Fuite Distraction

La distraction peut être efficace pour désamorcer un échange délicat. Elle peut aussi échouer et aggraver la situation, si l'autre personne se rend compte du stratagème.

### Fuite

Elle peut être initiée par la confusion, la crainte, la rage ou lorsque d'autres stratégies se sont montrées inefficaces. Elle peut prendre différentes formes : la personne peut physiquement partir, elle peut aussi fuir en elle-même à travers de la rêverie ou du mutisme.

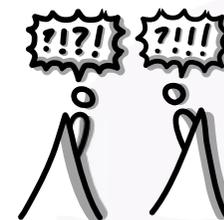
### Immobilisme

C'est une réaction courante, surtout dans les situations où il y a des rapports d'autorités entre les personnes. Il reflète souvent une incapacité à savoir quoi faire ou dire. De l'extérieur cette réaction peut ressembler à du mutisme.

## ESCALADE CONFLICTUELLE

### Éviter 3 réactions qui alimentent le conflit

Trois réactions qui tendent à aggraver la situation conflictuelle : la surenchère, la litanie et le retrait.



### Surenchère

Dans le mécanisme de lutte par la surenchère, chacun·e est de plus en plus dans sa stratégie de communication préférée - logos, éthos, pathos - et focalise sa communication dessus, faisant de plus en plus ce qu'elle faisait déjà beaucoup et de moins en moins ce qu'elle faisait déjà peu. La conversation devient de moins en moins efficace et finit par se rompre. Une personne dont la stratégie est plutôt dans le registre du pathos, des émotions, pourra reprocher à l'autre son insensibilité, son manque de cœur et dans le même temps se trouvera de moins en moins en capacité d'entendre des arguments. Une personne dans le registre du logos, de l'argumentation rationnelle et factuelle, sera peu sensible, voire même agacée, par des propos émotionnels. Une personne dans le registre de l'éthos, de l'attitude, cherchera à renforcer sa légitimité, à convaincre, avec le risque de dégrader l'image de l'autre en faisant des comparaisons.

### Litanie

Dans le mécanisme de lutte par la litanie, la personne se contente de répéter les mêmes arguments. Ce mécanisme est tout aussi conflictuel : répéter les mêmes choses sur le même ton, éventuellement teinté de lassitude, peut être mal pris par l'autre « tu es tellement bête et borné que je vais te la répéter jusqu'à ce que tu comprennes ».

### Retrait

Dans le mécanisme de fuite par le retrait, la personne met fin brutalement à la communication. Par ce moyen, elle montre son désaccord en adoptant le silence, en se retirant du dialogue. Ce mécanisme peut apparaître lorsqu'une personne renonce à sa stratégie préférée.

## TERRAIN CONFLICTUEL

### *Différencier 3 réactions qui compliquent la résolution des situations conflictuelles*

Trois réactions qui ont tendance à compliquer la résolution des situations conflictuelles : le prendre pour soi, l'entêtement et le fatalisme fonctionnel.



### Prendre pour soi

Prendre pour soi consiste à interpréter les propos et les actions des autres en fonction de soi. Il revient à faire une lecture subjective de la réalité en la centrant sur soi, sur ses propres ressentis. Cela consiste à imaginer que les comportements des autres ont une visée nous concernant, un objectif malveillant. Par exemple, lorsque nous rencontrons une connaissance par hasard et que celle-ci met rapidement un terme à la conversation, ce comportement peut ne pas être dirigé contre nous. Le comportement peut simplement être dicté par le besoin de la personne, notre rencontre constituant un obstacle à la satisfaction de son besoin. Le fait d'avoir conscience de son besoin peut nous aider à légitimer son comportement. Il est possible de discuter de la légitimité du besoin en question, plus légitime, moins légitime... C'est une question d'appréciation subjective. De même que le besoin, la stratégie de mise en œuvre pour répondre au besoin peut sembler plus ou moins légitime, plus ou moins proportionnée. Là encore c'est une question d'appréciation subjective.

### Entêtement

L'entêtement consiste à s'attacher avec obstination, parfois avec désespoir, à un avantage que nous souhaitons ou que nous refusons de perdre. C'est une attitude par laquelle une personne perd de vue son intérêt sous l'effet des émotions et s'obstine à poursuivre - envers et contre tout - un objectif qu'elle s'est fixé. L'entêtement présente une dimension irrationnelle, déconnectée de la réalité. Ce mécanisme est celui dont est victime l'enfant qui plonge la main dans une grande jarre de bonbons. Il en attrape une poignée et se retrouve bloqué lorsqu'il veut sortir sa main par l'étroit goulot. Elle ne passe plus. Il ne comprend pas, il tire encore et encore, s'énervant en vain. Tant qu'il ne lâche pas les bonbons, il est prisonnier. Sous l'effet des émotions qui perturbent sa capacité à raisonner, la personne se trouve dans l'impossibilité de prendre du recul. Elle ne parvient plus à considérer de manière détachée, objective et rationnelle le blocage auquel elle est confrontée. À l'opposé de l'entêtement se trouve le lâcher-prise, qui n'est pas l'équivalent de la résignation ou de la soumission fataliste. Le lâcher-prise est un regard lucide, éclairé, que nous portons sur la réalité. Un regard débarrassé des débordements émotionnels.

### Fatalisme fonctionnel

Le fatalisme fonctionnel correspond à ce que nous considérons comme immuable dans nos manières de penser ou d'agir. Il apparaît par exemple lorsque nous disons : « moi, je suis comme ça, c'est à prendre ou à laisser », « il ne tient pas ses promesses, on ne peut pas lui faire confiance », « je suis incapable de laisser dire une chose pareille, c'est au-dessus de mes forces ». De telles croyances nous enferment, nous ou les autres, dans des limites imaginaires. Le fatalisme fonctionnel a les apparences d'une observation et d'un raisonnement objectif mais il cache en réalité une limite à laquelle la personne est confrontée. Une personne qui dit avoir besoin d'un minimum de planification estime qu'elle ne peut pas faire autrement et que c'est aux autres de s'adapter. Le fatalisme fonctionnel est une attitude déresponsabilisante, car elle conduit à donner une apparence réelle, factuelle, objective, à un comportement qui résulte en réalité de la volonté de la personne ou de son incapacité à penser autrement. La limite est présentée comme indépendante de la volonté de la personne qui la pose, elle s'affranchit du besoin de l'assumer, elle ne s'en sent pas responsable.

## 3 CONFLITS EN NOUS

### *Observer et dépasser 3 formes de conflits en nous*

Lorsque nous sommes dans une situation conflictuelle, nous pouvons observer 3 différents conflits en nous-mêmes : la rancune, la rancœur et les remords. Ces 3 formes de conflits sont liés à ce qui est passé et ce qui est encore présent.

### Rancune envers l'autre

La rancune est envers l'autre personne, nous lui en voulons. Elle nous a fait souffrir par ses actes ou les conséquences de ses actes, « ça fait mal ».

### Rancœur contre soi

La rancœur est envers nous-mêmes, nous nous en voulons de ne pas avoir été capable de faire mieux, « j'aurais dû lui dire ceci, pourquoi est-ce que je n'ai pas fait cela ? ».

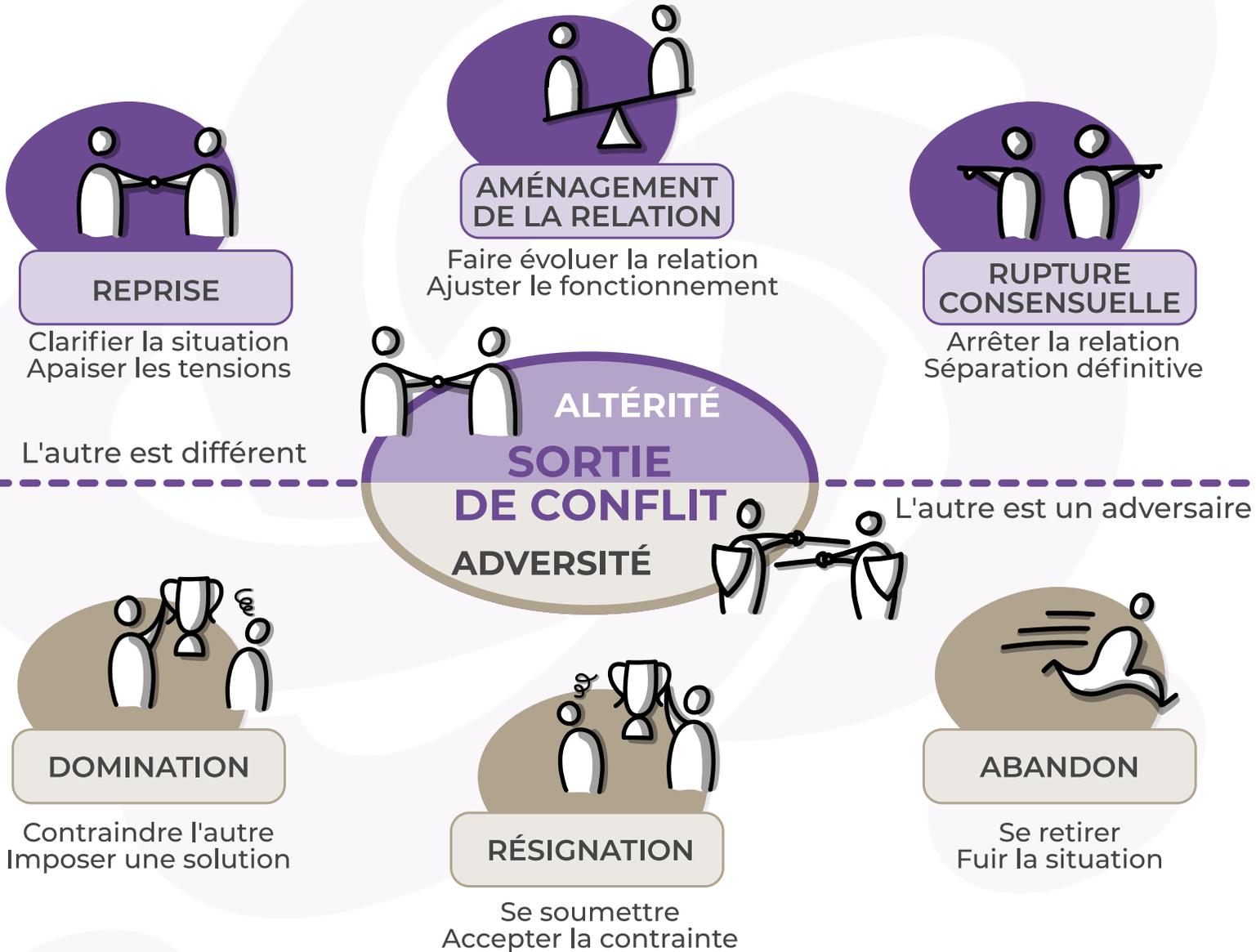
### Remords de mon comportement envers l'autre

Les remords sont envers nous-mêmes pour notre comportement envers l'autre personne, nous nous en voulons de nos comportements ou de leurs conséquences et de l'avoir fait souffrir, « j'ai vraiment été ignoble avec elle, je ne voulais pas lui faire mal ».



# 6 STRATÉGIES DE SORTIE DE CONFLIT

Différencier les sorties de conflit en altérité et en adversité





## STRATÉGIES DE SORTIE DE CONFLITS

*Différencier 6 stratégies de sortie de conflit, 3 en adversité et 3 en altérité*

### 3 Sorties de conflit en adversité

Dans les différentes situations conflictuelles auxquelles nous sommes confrontés, nous nous efforçons de trouver des issues à la fois légitimes et conformes à nos valeurs et nos intérêts. Dans un contexte d'adversité où l'autre est perçu comme un adversaire, ces issues sont au nombre de trois : la domination, la résignation et l'abandon.

#### Domination



La stratégie de domination consiste à contraindre l'autre d'une manière ou d'une autre, à lui imposer une solution. Elle nécessite que deux conditions soient réunies. La première, c'est la conviction que la discussion n'est plus possible, inutile ou trop compliquée. La seconde, c'est la conviction de pouvoir imposer ses choix par la contrainte. La personne qui met en œuvre cette stratégie doit en effet être convaincue d'avoir des chances de réussir, à tort ou à raison.

Dans la réalité la stratégie de domination n'est pas toujours couronnée de succès. Dans un conflit entre un parent et un enfant, le parent risque de commencer en argumentant, en raisonnant, en moralisant. Il s'efforce de montrer que les raisons de l'enfant ne sont pas bonnes, alors que celles de l'adulte le sont. Dans un second temps, il risque de recourir à la menace, « je serai très en colère si tu ne fais pas ce que je te demande », même s'il n'expose pas clairement ce que pourraient être les conséquences de ce changement d'humeur.

#### Résignation

La stratégie de résignation est le pendant de la domination. Elle est mise en œuvre lorsque la personne dominée se soumet à la volonté ou aux décisions de la première, bien qu'elle ne soit pas en accord avec celles-ci. Dans le conflit entre un parent et un enfant, l'enfant risque de se résigner face au pouvoir autoritaire du parent. C'est peut-être aussi le conjoint qui se résigne à supporter les contraintes que fait peser sa compagne ou son compagnon.



C'est aussi le salarié qui se résigne à satisfaire les exigences de son supérieur ou à supporter les remarques désagréables de son collègue. La résignation apparaît parfois comme une stratégie visant à apaiser la relation conflictuelle en envoyant à la partie dominante un message indiquant qu'il est inutile d'en rajouter dans le rapport de force. Mais le plus souvent, la résignation est associée à une autre stratégie conflictuelle, la dissidence. Cette dernière consiste à montrer sa désapprobation envers la personne qui impose ses choix. Cette manifestation peut prendre des formes très diverses comme le dénigrement, la moquerie ou l'ironie, les lamentations. Elle peut aussi s'exprimer de façon plus active comme le refus de coopérer, la rétention d'information, la remise en cause de l'autorité, l'excès de zèle, etc.

#### Abandon

En situation de conflit, une personne peut avoir le sentiment d'avoir tout fait, tout essayé pour en sortir, mais que cela n'a pas suffi. Elle est alors tentée de disparaître, de fuir une situation devenue intenable, d'abandonner le terrain. L'abandon apparaît comme la seule alternative possible à une relation devenue insupportable.

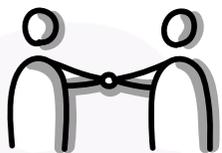


Ce retrait peut se traduire par une rupture unilatérale et brutale de la relation, il peut aussi se traduire par la fuite dans l'alcool ou la drogue, une descente dans la dépression, voire en situation extrême, par le suicide. Dans un conflit entre un manager des ventes et un commercial, le choix du commercial de démissionner sans négociation relève de cette stratégie d'abandon. Le commercial n'a qu'une seule envie : rompre définitivement toute relation avec son manager. Il n'imagine même pas qu'il soit possible de reconstruire une collaboration de bonne qualité. Dans le cas d'un conflit de couple, la séparation décidée de manière unilatérale relève aussi de cette stratégie.

### 3 Sorties de conflit en altérité

La résolution de conflit dans l'altérité met fin au conflit, elle permet d'accueillir l'autre personne dans sa différence. Dans cette approche nous ne connaissons pas l'autre personne par avance, nous apprenons à la connaître, à la découvrir. Lorsque cela se passe mal, nous cherchons librement la meilleure solution pour les deux parties avec ou sans l'aide d'un tiers. Dans le contexte de l'altérité, les issues sont aussi au nombre de trois : la reprise, l'aménagement de la relation et la rupture consensuelle. D'une manière générale, les relations en altérité produisent des issues gagnant-gagnant, dans le cadre d'un conflit, nous parlons souvent du moins perdant-perdant possible. Dans la résolution des conflits en altérité, les deux parties choisissent librement ensemble une des trois issues.

#### Reprise



La reprise consiste à identifier puis à supprimer les causes du conflit. Les personnes reprennent alors la relation telle qu'elle était avant le conflit, avec peut-être un supplément de compétences relationnelles leur permettant d'éviter les mêmes écueils à l'avenir. Dans le cadre d'une relation entre deux amis, dégradée par un malentendu, une clarification des choses peut permettre de le résoudre et de rétablir la qualité de la relation et la confiance.

#### Aménagement

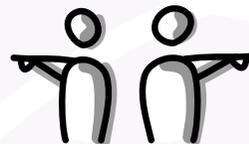
L'aménagement consiste à faire évoluer la relation de manière à supprimer ou à réduire ses éléments conflictuels. Cette solution pour sortir du conflit offre un éventail de possibilités très varié. Parfois, c'est la nature de la relation qu'il faut transformer, il se peut qu'elle ait déjà changé de manière irréversible du fait d'un événement extérieur à l'origine des tensions relationnelles : arrivée ou départ d'un enfant, réorganisation de l'entreprise, mort d'un proche, etc. La seule possibilité pour sortir du conflit est de se repositionner dans la relation, de trouver un nouvel équilibre.



Il arrive aussi que la relation ne change pas, mais que ce soit les personnes qui changent. Par exemple le salarié frustré dans son avancement qui se rend compte à l'issue d'un bilan de compétences que la promotion qu'il revendiquait ne correspond pas à ses aspirations ou le père qui n'a pas obtenu la garde alternée de ses enfants, mais qui réalise à quel point son engagement professionnel est incompatible avec ce projet. Dans ces deux exemples, ce sont les émotions conflictuelles qui empêchent les personnes de comprendre

clairement leurs propres attentes. Dans le cadre d'un couple avec des enfants, le fait d'identifier des problèmes et d'y trouver des solutions ensemble constitue un aménagement. La séparation à l'amiable est une autre forme d'aménagement. Les parents aménagent alors au mieux la garde des enfants et le traitement des questions financières et matérielles.

#### Rupture consensuelle



Dans la rupture consensuelle, les personnes font le choix de mettre un terme pur et simple à leur relation. La rupture est ferme, totale et définitive. Dans le contexte de l'entreprise, elle consiste à rompre le contrat de travail. Les enjeux se résument à la durée du préavis et aux indemnités de départ. Un accord est trouvé, la rupture est actée. Dans le cas d'un couple qui décide de mettre un terme à sa relation, tout dépend de leur situation : s'il y a des biens en communs, des enfants.

Un capital peut toujours être partagé ou vendu. En présence d'enfants, la rupture totale peut difficilement être une option consensuelle. Les enjeux juridiques, financiers et émotionnels pèsent souvent lourdement. S'il y a rupture, elle se produit donc dans l'adversité : l'un des parents coupe définitivement les ponts avec son ex-conjoint et avec ses enfants, faute de pouvoir s'entendre. Il s'agit alors d'une issue de type abandon face à l'adversité.

## COMMUNICATION CONTRIBUTIVE

### *Communiquer en alternant des temps d'écoute et d'affirmation*

*Comment être habile dans sa communication avec les autres ?*

Le processus de communication consiste à alterner des temps d'écoute et des temps d'affirmation. Ces temps d'échange peuvent avoir de nombreuses fonctions : décrire, demander un ajustement, donner du feedback, proposer ou demander, négocier, donner des appréciations, des conseils, des consignes, etc.



### O.S.C.

#### *Identifier et utiliser 3 ingrédients soutenant une communication contributive*

Les **OSC** sont 3 types d'informations verbales différentes, 3 ingrédients pouvant soutenir une communication contributive. Ces dernières, associées à des stratégies d'écoute, de questionnement et d'affirmation ont le potentiel de participer à créer, entretenir et améliorer la qualité de la relation. Elles donnent des moyens pour répondre aux besoins, pour résoudre les tensions et conflits et soutenir l'apaisement.

### O - Observation objective

Ce type d'information concerne la dimension objective, celle qui est observable physiquement : par les 5 sens, par des machines, une caméra, un micro, etc. Ces informations peuvent concerner un contexte particulier, des faits et comportements déclenchant une situation et des conséquences réelles issues de cette situation.



Dans un monde idéal, les personnes devraient réussir à se mettre d'accord sur cette réalité factuelle, ce qui n'est pas si simple. Par exemple, avec deux caméras, la perception de cette réalité est différente en fonction de la position de prise de vue, les décors sont différents, le son aussi. Autre exemple, la description de cette réalité peut faire appel à des souvenirs, ceux-ci étant souvent distordus et biaisés par les mécanismes de notre cerveau. Il est aussi possible qu'une personne soit de mauvaise foi, refusant de reconnaître les faits, bien qu'elle s'en souvienne très bien.

### S - Observation subjective

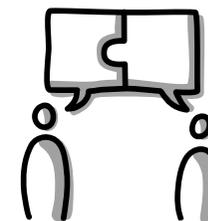
Ce type d'information concerne la dimension subjective, celle qui se joue de manière unique à l'intérieur de chaque personne. Ces informations peuvent concerner des ressentis et des enjeux individuels : des pensées, des émotions, des sensations, agréables ou non, des valeurs, des importances, des besoins, réels ou imaginaires, nourris ou non nourris, etc.



Cette dimension subjective, cette réalité intérieure est unique pour chaque personne. Sans communiquer, il n'est possible de connaître cette dimension de manière fiable que pour nous-mêmes, et c'est déjà un exercice en soi. Connaître la dimension subjective de l'autre personne implique de lui poser des questions auxquelles elle répondra peut-être. La fiabilité de ces informations dépendra de sa conscience de ce qui se joue en elle-même, de sa capacité à le communiquer ainsi que de notre capacité à s'assurer de la comprendre.

### C - Recherche de contribution

Ce type d'information concerne la dimension contributive, celle de la recherche de solution gagnant-gagnant. Ces informations peuvent concerner des propositions ou des demandes, ouvertes, non contraignantes, des options, plus ou moins avantageuses, des solutions consensuelles, des compromis, etc.



## ÉCOUTE ET AFFIRMATION O.S.C.

Les questions, reformulations et affirmations suivantes sont des exemples visant à permettre à la personne qui écoute ou à celle qui s'exprime de s'assurer que les 3 types d'informations verbales ont été transmis et reçus. L'idée n'est pas de toutes les utiliser, simplement de sélectionner celle qui permettent la compréhension mutuelle.

### O - Observation objective

Personne qui écoute



#### Questions-cadres

*Peux-tu me décrire la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que tu expérimentes ?*

*Qu'est-ce que tu perçois concrètement par tes cinq sens ?*

*Peux-tu me décrire les conséquences physiquement observables ?*

#### Reformulations possibles

*Tu vois X, tu entends X, tu te souviens X, les conséquences physiquement observables sont X.*

Personne qui s'exprime

#### Affirmations-cadres

*La situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...*

*Les conséquences physiquement observables sont...*

#### Questions-cadres si besoin

*Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?*

*Est-ce que tu as les mêmes perceptions objectives ?*

*Qu'est-ce que tu perçois de différent ?*

#### Affirmations-cadres si besoin

*Je suis d'accord, partiellement d'accord ou pas d'accord avec ta description des faits*

*Je suis d'accord avec cet élément*

*Je ne suis pas d'accord avec celui-là*

#### Questions-cadres si besoin

*Est-ce que nous sommes au clair sur les éléments qui nous mettent d'accord et ceux sur lesquels nous ne le sommes pas ?*

*Est-ce que cela nous empêche d'aller plus avant dans la discussion ?*

## S - Observation subjective

Personne qui écoute



#### Questions-cadres

*Peux-tu me décrire les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?*

*Est-ce que tu peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?*

*Quels sont tes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?*

#### Reformulations possibles

*Tu ressens X, tu penses X, X est confortable, X est difficile, X est très difficile pour toi*

*Ce qui est vraiment important pour toi dans cette situation c'est X, tu as besoin de X.*

Personne qui s'exprime

#### Affirmations-cadres

*Les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation sont...*

*Je ressens..., je pense..., ... est agréable ... est difficile ... est très difficile pour moi*

*Mes enjeux personnels, mes intentions, valeurs, importances, besoins sont...*

*Ce qui est vraiment important pour moi dans cette situation c'est...*

*J'ai besoin de...*

*C'est vraiment important pour moi*

#### Questions-cadres si besoin

*Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?*

#### Affirmations-cadres si besoin

*C'est effectivement, partiellement, pas du tout ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.*

*Cet élément est effectivement ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.*

*Cet élément n'est pas ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.*

*Ce que je ressens, ce dont j'ai besoin est...*

## C - Recherche de contribution



### Personne qui écoute

#### Questions-cadres

*Puis-je faire quelque chose pour toi ?  
Quelles est la ou quelles sont les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?  
Quels sont leurs avantages et inconvénients ?  
Quelles sont tes favorites ?  
Qu'est-ce qui te semble le mieux pour répondre à ce besoin au final ?*

#### Reformulations possibles

*Les solutions, proposition ou demande que tu peux envisager sont, X, X et X.  
Les avantages et inconvénients de X sont Y et Z  
Ta solution-proposition-demande favorite est X.*

### Personne qui s'exprime

#### Affirmations-cadres

*Peux-tu faire quelque chose pour moi ?  
La ou les solutions, les propositions, les demandes qui permettraient de répondre à ce besoin sont...  
Les solutions, propositions ou demandes que je peux envisager sont...  
Leurs avantages et inconvénients sont...  
Ma ou mes favorites sont...*

#### Questions-cadres

*Est-ce que tu es d'accord ?  
Est-ce possible de ... ?  
Est-ce que tu es d'accord de chercher une manière de répondre à mon besoin tout en prenant soin de ton besoin ?  
Qu'est-ce que tu penses de ces solutions, propositions ou demandes ?  
Est-ce que tu en as d'autres ?*

#### Affirmations-cadres si besoin

*Je ne veux pas t'imposer mon besoin, je suis prêt-e à accepter que tu me dises non.  
Je te demande de l'aide, pour m'aider, pour contribuer à la relation, si c'est possible.  
Je suis ouvert-e à chercher une solution qui nous convienne aux deux, au compromis, à la négociation.  
Cette situation est vraiment gênante pour moi, j'ai vraiment besoin de trouver une solution, de changement.*

## AFFIRMATION DE SOI

### *Prendre sa place et sa responsabilité pour prendre soin de ses besoins et de ceux des autres*

L'affirmation de soi ou assertivité est un élément stratégique pour créer et entretenir des relations de confiance riches et pleines de sens. Elle consiste à prendre soin de ses besoins et de ceux des autres. Elle demande de la bienveillance envers soi et envers l'autre ainsi que de la fermeté sur l'affirmation de ses besoins, la fermeté n'étant pas de l'agressivité. Concernant nos propres besoins, cela peut se traduire par oser exprimer ses valeurs et besoins, faire des propositions et demandes claires et sans imposer, faire ses propres choix, établir et faire respecter ses limites, dire oui ou non, exprimer ce qui est apprécié et ce qui ne l'est pas. Concernant les besoins de l'autre personne, cela implique de les comprendre, de poser des questions, de s'assurer de la bonne compréhension. L'assertivité implique de cultiver des attitudes responsables et soutenantes. Elle peut fortement bénéficier d'une capacité à métacommuniquer, à communiquer sur la façon de communiquer.

## 6 Outils de l'affirmation de soi

### Écoute de soi

Avant de s'exprimer auprès d'une autre personne, il peut être intéressant de s'accorder de l'écoute à soi-même, de l'auto-empathie. Pour cela, il suffit de s'accompagner soi-même en se posant des questions et en y répondant.

#### **Questions-cadres d'observation objective**

*Quelle est la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente ?*

*Qu'est-ce que je perçois concrètement par mes cinq sens et qui est physiquement observable ?*

*Quelles sont les conséquences physiquement observables ?*

#### **Questions-cadres d'observation subjective**

*Quelles sont mes sensations physiques, émotions, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?*

*Est-ce que je peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?*

*Quels sont mes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?*

#### **Questions-cadres de recherche de contribution**

*Quelles sont les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?*

*Quels sont leurs avantages et inconvénients ?*

*Quelles sont mes favorites ?*

*Qu'est-ce qui, au final, me semble le mieux pour répondre à ce besoin ?*

*Puis-je répondre à ce besoin par moi-même ?*

### Disponibilité

Avant de commencer une interaction avec une autre personne, il est préférable de s'assurer que celle-ci est disponible. Il arrive que l'autre personne ne soit pas disponible ou qu'elle fasse autre chose en même temps qu'elle écoute. Dans certaines situations, cela ne pose pas de problème, mais dans d'autres cela peut rendre l'interaction beaucoup plus compliquée. La qualité de l'échange gagne à ce que les deux personnes soient disponibles et centrent leur attention sur l'échange.

#### **Questions-cadres**

*Est-ce que je peux te parler ?*

*Est-ce que tu es disponible ?*

*Est-ce que tu peux m'accorder un moment pour parler de quelque chose d'important pour moi ?*

*Quand est-ce que tu serais disponible, c'est vraiment important pour moi ?*

## Sujet sensible

Si le sujet est sensible, il est possible de l'annoncer et de faire des demandes pour s'assurer de pouvoir l'aborder dans de bonnes conditions. Dans le cas d'un besoin d'ajustement lié à un comportement problématique, il est préférable de choisir un lieu approprié permettant d'éviter la présence de tierces personnes non concernées. Cela peut participer à ménager l'égo de l'autre personne et à éviter que ses mécanismes de défense s'activent inutilement.

### Affirmations-cadres

*J'aimerais te parler de quelque chose d'important pour moi.  
Je souhaite te parler de quelque chose et ce n'est pas facile pour moi.*

### Questions-cadres si besoin

*Est-ce que c'est possible d'aborder ce sujet en faisant attention à la qualité de notre échange ?  
Est-ce que c'est possible de commencer par m'écouter et de me dire ce que tu entends ?  
Est-ce que c'est possible d'attendre que je me sente bien compris-e avant de me partager ton point de vue ?*

## Réaffirmation répétée - Disque rayé

Certaines situations impliquent de garder en tête son objectif et son besoin. Il est possible que l'autre personne ne prenne pas le temps d'écouter, réagisse par des luttes ou des fuites, conscientes ou non. Elle peut par exemple se centrer sur elle-même et sur ses besoins ou parler d'un autre sujet. Ces situations peuvent demander de temporiser sur la résolution de son besoin et de réaffirmer sa proposition, sa demande ou sa décision. Il est intéressant de valider ce que la personne vient de partager, de lui donner de la reconnaissance concernant ses perceptions et ses besoins, cela peut être fait très rapidement. Réaffirmer sa proposition, sa demande ou sa décision peut être inconfortable et demander du courage et de l'affirmation de soi. Il est possible de le faire en répétant exactement la même chose ou en le formulant différemment. Il est aussi possible d'ajuster son attitude non verbale et para-verbale en adoptant une posture physique et un ton plus ferme en veillant à ne pas basculer dans une communication agressive. Généralement, si la personne n'est pas prête à contribuer après trois propositions ou demandes, il vaut mieux en rester là. Il est possible qu'elle n'ait pas envie ou qu'elle n'arrive pas à chercher une issue gagnant-gagnant. Ce n'est pas une issue idéale, mais insister plus de trois fois peut être fortement contre-productif. Suivant le type de relation, il est possible de laisser passer du temps et de revenir avec une proposition ou demande, de laisser le temps à l'autre personne de revenir par elle-même, ou encore de ralentir la relation, la mettre en pause voire même d'y mettre un terme.

### Affirmations-cadres

*J'entends ce que tu me dis, le fait que X, ton émotion X, ton besoin X, et il est important pour moi de revenir sur ma proposition, ma demande de...  
J'insiste, c'est vraiment important pour moi de...*

### Questions-cadres

*Est-ce que tu entends ma proposition, ma demande de X ?  
Est-ce que tu entends que c'est vraiment important pour moi ?  
Est-ce que tu es ouvert-e à trouver une issue, à me soutenir, à respecter ma décision ?  
Est-ce que tu as besoin que nous en parlions plus tard ?*

## Interaction non souhaitable

Dans le cas d'une interaction non souhaitée avec une personne, potentiellement désagréablement critique, il peut être intéressant de prendre soin de soi et de mettre rapidement un terme à l'interaction. Il est possible de signifier simplement et fermement que nous ne sommes pas disponibles. Si la personne ne l'entend pas et qu'elle continue, il est possible de laisser passer les mots ou de couper le son, d'éviter de lutter avec la personne, de passer son chemin et de partir dès que cela est possible.

## Traitement de besoin ou de tension par écrit

Traiter des besoins par écrit peut être délicat, encore plus dans des situations tendues ou conflictuelles. Tenter de résoudre les situations conflictuelles par écrit ne fonctionne que rarement et a plutôt tendance à aggraver la situation. Dans tous les cas, il est intéressant de veiller à être concis, à traiter un seul sujet à la fois et à veiller à ce que le message ne contienne pas de propos ambigus pouvant être mal reçus.

## ACCUEIL ÉMOTIONNEL

### Accueillir les émotions des autres sans entrer dedans

Il est intéressant de rester calme, de montrer que nous sommes présent-es et que nous écoutons sincèrement. Lorsque les émotions sont accueillies rapidement, cela peut se faire en moins de deux minutes. Lorsque l'intensité est forte, cela peut souvent demander plus de 10 minutes, le temps que la chimie du corps se calme.

Les phrases suivantes peuvent se révéler utiles dans bien des situations...

#### Phrases pour accueillir les émotions

*Bienvenue...*

*C'est intéressant...*

*Je suis sûre que ça a du sens...*

*Quelque chose a besoin d'être entendu ou guéri...*

### Guider la personne qui a peur

Évitons de demander à la personne qui a peur d'être fort, cela reviendrait à nier ce qu'elle ressent. Lorsqu'une personne ressent de la peur, il est possible d'offrir notre tranquillité et de l'aider : à mettre des mots sur son émotion et sur le sujet à laquelle elle est liée, à évaluer s'il est pertinent de l'accueillir et de la dépasser au service d'un objectif désirable ou si le risque ou le défi est trop grand.

#### « Je ne devrais pas avoir peur »

##### Recadrage possible

*C'est normal de ressentir de la peur, elle est généralement là pour nous protéger, pour protéger la vie. Elle s'active souvent quand nous faisons quelque chose d'inhabituel. C'est notre système de défense qui émet des alertes, il arrive souvent qu'il exagère le danger.*

### Rester serein face à la colère de l'autre

Penser que la personne devrait se calmer ou que la colère ne mène nulle part est une erreur. Faute d'interlocuteur-trice, la colère peut bouillonner et s'amplifier. Commençons par arrêter de croire que nous avons quelque chose à nous reprocher. Évitions de défendre notre point de vue, notre droit ou le fait que nous ayons raison. Utilisons l'empathie en commençant par nous assurer que nous ne



sommes pas en train de lutter contre notre propre colère. Restons solides et stables avec un regard paisible tourné vers la personne, une force tranquille. Lorsqu'une personne ressent de la colère, il est possible de l'aider : à mettre des mots sur son émotion et ses besoins, à identifier les actions concrètes, même toutes petites, qui permettraient d'améliorer la situation.

#### « Il faut que je me calme »

##### Recadrage possible

*C'est normal de ressentir de la colère, elle est généralement là pour nous indiquer qu'il y a quelque chose qui ne convient pas et qui demande à être ajusté. C'est notre système de défense qui indique un besoin, il arrive souvent qu'il le fasse avec intensité.*

### Être présent quand l'autre est triste

La priorité est d'éviter que la personne triste ne pleure toute seule. Cela suppose de ne plus croire que plus nous en parlons, plus ça fait du mal. Pour surmonter sa perte et se tourner vers l'avenir, la personne triste a besoin de se sentir entourée. Ce réconfort lui redonnera l'envie de se réinvestir. Laissons-lui le temps de traverser son émotion. Une simple présence peut suffire. Si nous parlons, choisissons des mots qui consolent et apaisent. Exprimons-lui la confiance que nous lui faisons pour retrouver l'envie. Lorsqu'une personne ressent de la tristesse, il est possible de l'aider : à accueillir et traverser son émotion sans la minimiser. Se rendre simplement présent-e à l'autre personne peut souvent suffire. Suivant le type de relation, il est aussi possible de la toucher, lui tenir la main, la prendre dans ses bras.

#### « Je suis triste, même si je ne devrais pas »

##### Recadrage possible

*C'est normal de ressentir de la tristesse, comme de pleurer. La tristesse est généralement là pour nous indiquer qu'il y a quelque chose qui se termine. Une chose que nous pouvons changer ou non. Lorsque nous pouvons la changer, la tristesse nous invite à trouver les forces de le faire. Lorsque ce n'est pas possible, elle nous invite à l'accepter. Dans ce cas, ça peut prendre du temps.*

### Partager la joie de l'autre

Sortons de l'idée que la joie se suffit à elle-même et qu'il n'y a pas besoin d'en parler. Osons la partager, elle est un puissant facteur de cohésion. Accueillons-la avec enthousiasme et savourons cette sensation.

## PIÈGES DE L'ÉCOUTE ET DE L'AFFIRMATION

### Piège lors de l'écoute

#### Empathie versus Sympathie

L'empathie consiste à reconnaître ce que l'autre personne est en train de vivre. Ressentir ce que l'autre ressent n'est pas l'empathie, c'est de la sympathie. Cet effet de résonance sympathique nous fait ressentir la même émotion ou une émotion proche que celle que l'autre ressent. Vivre des émotions difficiles par sympathie n'est pas forcément agréable, ce n'est pas le plus pertinent et le plus utile si nous souhaitons aider l'autre.



#### Ingérence

L'envie d'aider l'autre peut rapidement nous amener à être maladroit-e, à donner des conseils, à faire la leçon, la morale ou à juger alors que l'autre personne n'a rien demandé. Il est intéressant de surveiller ses réflexes et de vérifier si la personne a besoin d'aide, quitte à lui demander.

#### Questions-cadres

*Est-ce que tu as besoin d'aide ?*

*Est-ce que tu souhaites que je t'aide ?*

*De quoi as-tu besoin ?*

*As-tu besoin d'écoute, de conseils ou d'autre chose ?*

### Piège lors de l'affirmation

#### Responsabilité de soi et de l'autre

Il est important de prendre la responsabilité de ses propres perceptions et de son propre point de vue et de laisser à l'autre la responsabilité de faire de même. L'expression de Jacques Salomé, « Le Tu-Tu qui tue » illustre le risque d'utiliser le « tu » d'une manière maladroite, d'une manière où l'autre personne risque de le prendre pour des accusations et des jugements. Cette maladresse active souvent les mécanismes de défense et l'échange risque d'être réactif plutôt que constructif. Pour que cela fonctionne au mieux, il importe d'affirmer son point de vue de manière assertive en assumant la responsabilité de son « je » et de questionner, reformuler et reconnaître le point de vue de l'autre en lui laissant la responsabilité de son « tu ». Nous sommes chacun-e les mieux placé-es pour savoir ce qui se joue en nous-mêmes. Pour qu'une personne puisse le savoir, c'est à nous de lui dire ou à elle de poser des questions.

### Ne pas oser demander

Il n'est pas forcément facile de faire une demande ni possible de savoir à l'avance quel va être le résultat d'une interaction. Dans de nombreuses situations, la seule manière de savoir si cela va fonctionner est d'oser le faire et d'observer le résultat.

### Trop de mots

La mémoire à court terme de notre cerveau a ses limites, nos échanges gagnent à ce que nous soyons synthétique dans nos interventions. Il peut être difficile de retenir et de traiter un trop grand nombre d'informations, certaines théories parlent de 30 mots maximum, d'autres de 7 concepts.

### Trop de demandes en même temps

Si nous avons plusieurs besoins à traiter, il peut être contre-productif de tous les annoncer d'un coup. Il est intéressant d'apprendre à les traiter un par un.

### Demande critique

Une invitation à la contribution est souvent mieux accueillie qu'une critique. Nous pouvons transformer une phrase comme « ce serait gentil de... », qui peut laisser entendre que la personne n'est pas gentille, en « cela me ferait plaisir de... ».

### Exigence

Il y a souvent de la confusion entre une proposition ou une demande et une exigence. Une proposition et une demande sont censées pouvoir recevoir un refus, si ce n'est pas le cas, nous tombons dans le piège de la dynamique contraignante avec son potentiel d'émotions conflictuelles.

### Personne versus comportement

Il est important de bien différencier la personne et le comportement. Normalement, ce n'est pas la personne en tant que personne qui pose problème, mais bien un comportement. Il peut aussi être contre-productif de faire une critique sur la base d'une comparaison avec une autre personne. Même si cela peut avoir du sens pour la personne qui l'exprime, il y a de fortes chances que ce soit mal pris par la personne qui l'entend.

## COMMUNICATION DANS DES CAS PRÉCIS

### Besoin d'aide

Nous rencontrons tous et toutes des obstacles à un moment ou un autre, il est intéressant de savoir demander de l'aide. Ce n'est pas forcément confortable de le faire, mais en général il est assez facile d'obtenir du soutien pour peu que nous en fassions la demande. Il y a de nombreuses manières de donner ou de recevoir de l'aide : besoin d'écoute, d'avoir un autre point de vue sur un sujet, de conseils, etc.

### Affirmation

#### Question-cadre

*Est-ce que tu pourrais m'aider ?*

#### Affirmation-cadre

*Si c'est possible, j'aurais besoin de...*

### Écoute

#### Questions-cadres

*Est-ce que tu as besoin d'aide ?*

*Qu'est ce qui t'aiderais ? De l'écoute, de faire le point sur la situation, de conseil ?*

*Est-ce que je peux te faire une proposition, te partager ce que je ferais à ta place ?*

#### Reformulation possible

*Tu as besoin de...*

#### Affirmation-cadre

*Moi à ta place, je...*

### Besoin de changement ou d'ajustement mutuel

Être en relation implique de s'ajuster mutuellement. Que nous soyons la personne en demande ou la personne qui la reçoit, la recherche d'un accord d'ajustement implique des alternances d'écoute et d'affirmation des différents points de vue. Une fois qu'ils sont exprimés et reconnus, il est possible d'explorer les différentes manières de répondre aux besoins et de choisir la meilleure ou la moins pire.

Il est courant que la personne en demande exprime cette dernière de manière très maladroit et que cela ressemble à un problème voire à une critique. Il est intéressant d'explorer le besoin qui se cache derrière. Même si ce n'est pas exprimé, il est très probable que la personne exprimant une critique tienne à la relation. Si la relation n'avait aucune importance pour elle, elle n'investirait probablement pas de temps et d'énergie à tenter de l'améliorer. Dans un autre registre, il est intéressant de surveiller le réflexe consistant à entendre une exigence lorsque l'autre personne exprime son besoin, son besoin lui appartient et c'est notre responsabilité et notre choix que de participer à le nourrir ou non. Une personne qui cherche à imposer son besoin à l'autre tombe dans le piège de la contrainte, ce qui est souvent contre-productif.

### Affirmation

#### Questions-cadres

*Pourrais-tu m'accorder un moment, j'ai besoin de te parler de quelque chose ?*

*Lorsque... je ressens... j'aurais besoin de... je te demande si c'est possible de... ?*

*Est-ce que c'est possible ?*

*Est-ce que tu vois d'autres possibilités pour répondre à mon besoin ?*

#### Affirmation-cadre

*Je me permets d'insister, j'aurais besoin de... et te demande si c'est possible de...*

*Merci*

### Écoute

#### Questions-cadres

*Que-ce passe-il ?*

*Quel est ton besoin ?*

*Que pourrais-je faire concrètement pour... ?*

*Vois-tu d'autres possibilités qui permettraient de répondre à ce besoin ?*

#### Reformulations possibles

*La situation est...*

*Tu ressens...*

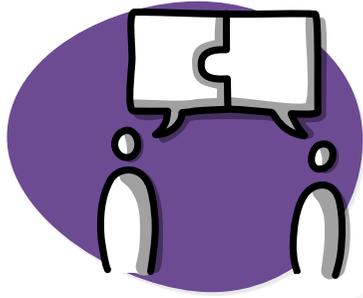
*Ton besoin est...*

*Tu me proposes, me demandes de...*



# COMMUNICATION ASSERTIVE NON CONFLICTUELLE

Éviter de nourrir le conflit et nourrir les relations de confiance



## COMMUNICATION CONTRIBUTIVE - OSC

3 ingrédients **soutenant** la relation de confiance



## O - OBSERVATION OBJECTIVE

Expérience extérieure physiquement observable

*Faits - Conséquences*



## S - OBSERVATION SUBJECTIVE

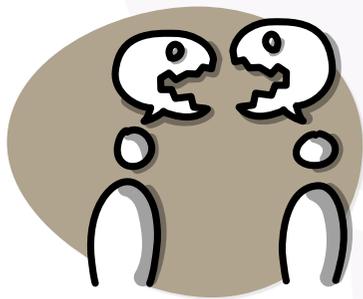
Expérience intérieure

*Intentions - Valeurs  
Besoins - Émotions*



## C - RECHERCHE DE CONTRIBUTION

Issues gagnant-gagnant  
*Propositions et demandes non contraignantes*



## COMMUNICATION CONFLICTUELLE - PIC

3 ingrédients **dégradant** la relation de confiance



## P - PRÊT D'INTENTION

Imagination des intentions

*Accusations*



## I - INTERPRÉTATION ET JUGEMENT

Déformation des faits

*Jugements subjectifs*



## C - CONTRAINTE

Décision imposée

*Limitations*

## Besoin de reconnaissance

Il est très intéressant d'apprendre à donner de la reconnaissance à soi-même et aux autres. La reconnaissance peut porter sur de nombreux éléments différents, la reconnaissance d'une situation objective, d'un vécu subjectif, de la difficulté, des besoins... Elle peut aussi porter sur des prises de conscience ou des apprentissages, des choses qui sont appréciées ou non, des pistes d'amélioration. Dans le cas où le besoin de reconnaissance concerne des comportements qui ne sont pas appréciés, il est intéressant de le formuler comme une piste d'amélioration, comme un changement qui serait bénéfique à la relation. Notre cerveau ayant tendance à donner trois fois plus de poids à ce qui est désagréable qu'à ce qui est agréable, il est intéressant de contrebalancer une piste d'amélioration par deux ou trois éléments qui sont appréciés. Partager plus de trois points d'amélioration en une seule fois peut être contre-productif et difficilement recevable pour l'autre personne.

### Affirmation

#### Questions-cadres

*Pourrais-tu me dire ce que tu apprécies ou n'apprécies pas dans mes comportements ?  
Idéalement, s'il y a des comportements que tu aimerais que j'améliore, est-ce que tu pourrais me dire 2 à 3 choses que tu apprécies pour chaque chose que tu n'apprécies pas ?  
Est-ce possible ?*

#### Affirmations-cadres

*Ce que j'apprécie c'est...  
Ce qui est difficile pour moi c'est...  
Idéalement j'aimerais que...*

### Écoute

#### Questions-cadres

*As-tu besoin de reconnaissance pour... ?  
Veux-tu que je te dise les comportements que j'apprécie chez toi ?  
Souhaites-tu que je te dise les comportements qui me mettent en difficulté chez toi ?*

#### Reformulation possible

*Tu as besoin de reconnaissance pour...*

## Besoin de poser des limites, de dire oui ou non

De nombreuses personnes ont du mal à exprimer un refus en disant non, potentiellement par peur de ne plus être aimé. En même temps, dire oui à tout le monde c'est potentiellement nous dire non à nous même : nous nous oublions. Thomas d'Ansembourg cite une dame qui disait systématiquement oui aux autres et qui à force de s'oublier en arrive à dire : « J'ai tout fait, j'ai tout fait, j'étouffais ». Nous risquons d'accumuler des tensions et de finir par accuser les autres. Ce sont rarement les autres qui sont envahissants, c'est souvent nous qui ne balisons pas notre territoire, qui n'affirmons pas nos limites. C'est rarement l'autre qui nous pompe l'air, c'est souvent nous qui ne prenons pas le temps de respirer notre air. Il est intéressant et important d'apprendre à prendre notre place et idéalement d'inviter les autres à prendre la leur. L'inconfort que nous pouvons avoir à nous positionner clairement vis-à-vis des autres peut nous pousser à nous justifier. Ce n'est ni nécessaire ni le plus fonctionnel, il est intéressant de prendre position clairement en veillant à rester synthétique.

### Affirmation

#### Questions-cadres

*Est-ce que tu entends ma limite ?  
Est-ce que tu entends ma décision ?*

#### Affirmations-cadres

*Ma limite est...  
J'insiste, ma limite est...  
Ma décision est...  
J'insiste, ma décision est...  
C'est non  
Stop  
Ça suffit*

### Écoute

#### Questions-cadres

*Exprimes-tu une limite, quelque chose qui n'est pas possible ?  
Quelle est ta limite ?  
Exprimes-tu ta décision ?  
Quelle est ta décision ?  
C'est donc non ?*

#### Reformulations possibles

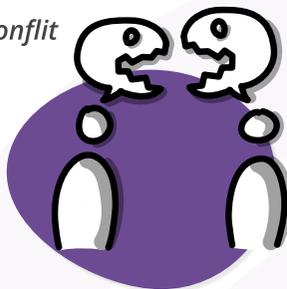
*Ta limite est...  
Ta décision est...*

# COMMUNICATION CONFLICTUELLE

## Préserver la qualité relationnelle et éviter de nourrir le conflit

Qu'est-ce qui peut alimenter les émotions conflictuelles ?

La qualité de la relation peut fortement se dégrader en fonction de notre manière de voir l'autre personne et en fonction des certains types de contenu verbal que nous utilisons.



## P.I.C.

### Identifier et éviter 3 ingrédients pouvant dégrader la confiance et la qualité relationnelle

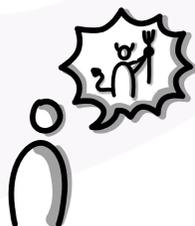
Qu'est-ce qu'une interprétation, un jugement ou une contrainte ?

Les **PIC** sont 3 types d'informations verbales qui ont tendance à créer des émotions inconfortables et à nourrir les conflits. Ils peuvent être négatifs ou positifs, dans les deux cas ils ont le potentiel de dégrader la relation. Lorsqu'ils font mouche, c'est souvent la colère qui s'invite, la colère cherchant à résoudre une tension, à rétablir la justice, la justesse ou l'équilibre. Les PIC apparaissent souvent lorsqu'un besoin n'est pas nourri, ils peuvent indiquer une tentative de demande maladroite et non assumée. Une discussion teintée de PIC risque d'inciter les personnes à se focaliser sur elles-mêmes et sur des détails de l'échange plutôt que sur la recherche de résolution du besoin ou du conflit. La plupart des personnes en font, sans le savoir. Et même en le sachant et en étant extrêmement vigilant à ne pas en faire, il est très probable qu'ils apparaîtront de temps en temps, surtout lorsque nous sommes en difficulté émotionnelle. Les PIC sont des pièges dans lesquels nous tombons souvent à notre insu, des pièges induits par notre cerveau et à sa manière de chercher à donner du sens à ce que nous vivons.

## P - Prêt d'intention

### Deviner les motivations de l'autre

Le **P** pour « **prêt d'intention** », ce type d'information concerne ce que nous imaginons des pensées et motivations de l'autre, c'est le terrain des accusations. Ces informations peuvent concerner des intentions, des



motivations, bonnes ou malveillantes, envers soi, envers l'autre. Les prêts d'intentions peuvent s'exprimer par des : « tu cherches les problèmes », « tu veux trop en faire », « tu ne penses qu'à toi ». Au-delà du fait que cette intention soit réelle ou non, parce qu'elle peut l'être, ce qui crée de la tension est le principe de se permettre de croire que nous pouvons deviner ce qui se passe dans la tête de l'autre, et de l'affirmer haut et fort comme une grande vérité.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais présupposer des intentions de l'autre sans lui demander. D'un côté oui, d'un autre côté cela peut être totalement illusoire. Dans de nombreuses situations, nous prêtons des intentions aux autres et cela ne pose pas de problème. Par exemple, une personne arrive chez le buraliste, et demande « bonjour, avez-vous le journal du jour ? », le buraliste va sûrement prêter l'intention à la personne de vouloir acheter le journal.

Dans le contexte d'une relation de confiance, le prêt d'intention peut passer totalement inaperçu sans que cela ne pose de problème. Dans le contexte où la qualité de relation et la confiance mutuelle sont dégradées, le prêt d'intention peut être vécu comme quelque chose d'intolérable. Paradoxalement, des prêts d'intentions qui pourraient sembler positifs peuvent être mal vécus : « tu cherches à aider tout le monde », « tu voudrais que tout le monde soit heureux ». Ces intentions pourraient sembler sympathiques, agréables à recevoir, il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne ne se sente pas reconnue dans ses intentions et que cela l'agace. Certains prêts d'intentions peuvent être très désagréables à recevoir : « tu abuses des autres », « tu les exploites », « tu cherches à les ridiculiser, à les humilier », « tu cherches à les dominer, à les manipuler ». Le mot manipulation est assez caractéristique du prêt d'intention. Étymologiquement, la manipulation consiste à utiliser sa main pour agir sur quelque chose. Ce mot est souvent chargé d'émotions, de souvenirs de difficultés relationnelles. Pour donner du sens à ces situations, et à défaut de mieux, nous avons tendance à imaginer les intentions de l'autre, et lui faisons des prêts d'intentions que nous n'aimerions sûrement pas recevoir.

### Questions réflexives

Qui sommes-nous pour connaître les intentions de l'autre ?

Comme puis-je être sûr-e de ses intentions ?

Est-ce que je lui ai demandé ?

Est-ce que je les ai entendues ?

## I - Interprétation et jugement

### Déformer les faits et leurs conséquences, porter une appréciation jugeante



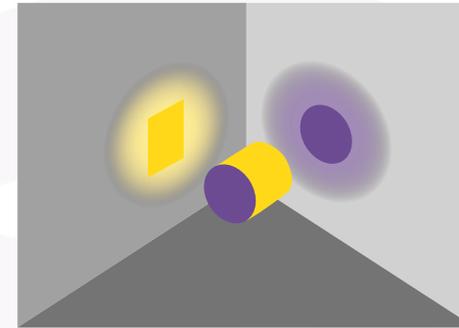
Le **I** pour « **Interprétation et jugement** », ce type d'information concerne les distorsions de la réalité physiquement observable ainsi que les appréciations subjectives qui peuvent en découler. Ces informations peuvent concerner des distorsions, des omissions et des généralisations qui déforment ce qu'il est possible d'observer et de décrire objectivement sur la base des 5 sens, le plus souvent la vue et l'audition.

Les interprétations peuvent s'exprimer par des : « tu ne fais rien », « tu as tout pris », « tu ne m'as rien laissé ». Dans certaines situations, il est possible que cette description soit ce qui est physiquement observable. L'interprétation se détecte au fait que ce ne soit pas le cas, les mots utilisés ne décrivent pas la réalité observable avec précision. Ce sont ces imprécisions qui créent de la tension lorsqu'elles sont affirmées haut et fort comme une grande vérité.

Ces distorsions peuvent déjà être désagréables à entendre, mais elles sont souvent moins désagréables que les jugements qui peuvent en découler. À partir de l'interprétation, il est très rapide de basculer vers des jugements subjectifs, d'exprimer des avis en lien avec des valeurs et croyances personnelles, des avis rarement avantageux pour l'autre. Des jugements sur l'identité de la personne, sur ce qu'elle est ou devrait être, sur ce qu'elle n'est pas et qu'elle devrait. Des avis jugeants sur ses valeurs, ses croyances, ses stratégies, ses comportements, sur ce qu'elle fait ou ne fait pas, ce qu'elle aurait dû faire ou ne pas faire. Les jugements peuvent s'exprimer par des : « cet appartement est dégueulasse », « tu n'as aucun savoir-vivre », « ce document est lamentable », « tu es complètement dérangé, tu devrais consulter », « ce n'est pas bien de faire ça, c'est injuste et malsain », etc.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais interpréter et juger. D'un côté oui, de l'autre côté oui aussi. Dans la réalité c'est tout aussi illusoire que pour les prêts d'intentions. Notre corps et notre cerveau sont techniquement limités pour percevoir une réalité 100% objective. Chacun-e de nous perçoit les choses avec ses capteurs sensoriels, ceux-ci sont différents d'une personne à l'autre. De plus, même avec des capteurs identiques, un simple changement de position physique dans l'espace donne un point de vue physiquement observable différent. Par exemple, une personne tient un objet en main et le montre à deux personnes. Chacune voit l'objet avec une différence d'angle de 90°. L'une voit objectivement et décrit objectivement un carré, l'autre fait de même et décrit un cercle.

Pourtant, les deux voient le même objet, un cylindre positionné de telle sorte qu'une face permette de voir un carré et que l'autre permette de voir un cercle.



Un autre élément rend difficile la description de la réalité physiquement observable, c'est le fait que nous décrivons une situation du passé sur la base de nos souvenirs. Le cerveau nous joue de nombreux tours et transforme très souvent ce qui s'est réellement passé en quelque chose de légèrement ou très différent. Pour reprendre de la hauteur, la notion de réalité et de vérité est très relative en matière de relations humaines. D'un point de vue théorique, il y a une seule réalité, une infinité de points de vue objectifs (des réalités objectives et physiquement observables) et une infinité de points de vue subjectifs (de réalités subjectives internes). Chaque personne a un point de vue unique.

Dans le contexte d'une relation de confiance, l'interprétation et le jugement peuvent passer totalement inaperçus sans que cela ne pose pas de problème. Dans le contexte d'une relation de méfiance, ils peuvent être très mal vécus. Paradoxalement, les interprétations et jugements qui pourraient sembler positifs peuvent être mal vécus : « tu es toujours présent pour aider les autres », « tu es géniale, tout le temps sympa ». Ces interprétations et jugements pourraient sembler sympathiques, agréables à recevoir, il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne ne se sente pas reconnue et que cela l'agace.

#### Questions réflexives

*Est-ce que je suis 100% sûr-e de ce que je perçois ou de ce que je me souviens avoir perçu ?*

*Est-ce que je suis ouvert-e au doute sur mes perceptions ?*

*Est-ce que je peux entendre qu'il y ait d'autres points de vue ?*

*Est-ce que j'arrive à adopter le point de vue de l'autre ?*

## C - Contrainte

### *Imposer quelque chose à l'autre en le forçant ou en l'empêchant*

Le C pour « **Contrainte** », ce type d'information concerne les comportements, les choix, les décisions qu'adopte une personne vis-à-vis d'une autre et qui la forcent à s'adapter. L'autre personne se retrouve obligée d'agir dans un sens qui ne lui convient pas ou se sent empêchée de faire ce qu'elle veut. Ces informations peuvent concerner des menaces, des intimidations, du chantage verbal, non verbal ou physique.



Les contraintes peuvent s'exprimer par des : « fait attention, sinon », « je vais t'en mettre une », « je ne te donnerais ceci que si tu me donnes cela ». Une contrainte réelle est d'ordre physique : le soleil, la gravité, le besoin de respirer. Les contraintes imaginaires sont liées à nos croyances et ne sont réelles que si nous l'acceptons. Une personne dirigeante nous contraint uniquement si nous acceptons de nous soumettre à elle. Les lois définissent des droits et des obligations, nous pouvons choisir si nous acceptons de nous soumettre à celles-ci ou non. Dans ces cas, la contrainte n'est pas réelle. En même temps, ne pas les accepter peut avoir des conséquences bien réelles.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais contraindre. D'un côté oui, de l'autre côté c'est encore une fois illusoire. La condition humaine, la vie en général a son lot de contraintes. Il est impossible de vivre et d'interagir sans imposer des contraintes, ces dernières ne sont pourtant pas forcément source de conflit.

Dans le contexte d'une relation de confiance, la contrainte peut passer totalement inaperçue sans que cela ne pose de problème. Dans le contexte d'une relation de défiance, elle peut être très mal vécue et prise comme de la violence. Paradoxalement, les contraintes qui pourraient sembler positives peuvent être mal vécues : « la boîte de chocolat que tu as mis sur la table de la cuisine me gêne », « tu as mis trop d'outils de jardin dans le cabanon ». Ces contraintes pourraient sembler sympathiques, des contributions agréables à recevoir, il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne se sente forcée et que cela l'agace.

### *Questions réflexives*

*Est-ce que j'ai cherché une solution gagnant-gagnant ?*

*Est-ce que je suis ouvert-e aux propositions de l'autre ?*

*Est-ce que je peux lâcher mes propositions et mes demandes ?*

*Chacun a raison  
de son propre point de vue,  
mais il n'est pas impossible  
que tout le monde ait tort.*

*Mahatma Gandhi*

## IMPACT DE NOTRE VISION DE L'AUTRE

### Différencier adversité et altérité et choisir de voir l'autre dans son altérité

#### Question réflexive

Quel est l'impact de notre vision de qui est l'autre ?

### Adversité et altérité

La vision que nous avons de l'autre conditionne fortement le type de relation que nous allons réussir à avoir. En fonction de notre carte du monde, nous pouvons voir l'autre comme un adversaire ou comme une personne unique, complexe et mystérieuse.



La logique d'adversité a tendance à préjuger l'autre, à rejeter sa différence. L'autre est un danger potentiel, il faut s'en méfier, « l'homme est un loup pour l'homme ». Il est probable que ce regard porté sur l'autre s'accompagne de comportements liés à la méfiance ainsi que de biais de confirmation. Le cerveau risque de trouver des raisons de justifier ce parti pris. L'autre personne risque aussi de percevoir des signaux désagréables et cela a le potentiel de l'agacer. Cette manière de regarder l'autre augmente les risques de nourrir le conflit.

La logique d'altérité invite à accueillir l'autre personne dans sa différence, il n'est pas possible de savoir à l'avance qui elle est, pas sans interagir avec elle. L'altérité est une vision de l'autre qui repose sur l'assertivité de chacun-e. Dans cette logique il est possible de choisir de faire confiance.

#### Question réflexive

Est-ce que je vois l'autre comme un adversaire ou comme un autre, mystérieux ?

### Vision juridique

De nombreuses personnes du courant juridique ont tendance à voir l'humain comme un criminel potentiel, à voir des personnes justes ou injustes en relation. Elles peuvent croire que les lois suffisent à résoudre les difficultés relationnelles, que la relation entre les personnes est une conséquence du droit, que nous devons l'organiser en fonction de règles, de normes et de principes juridiques. Le droit et les règles sont utiles à la vie collective, ils fournissent un cadre et des repères communs permettant de réguler les débordements. La résolution des conflits basée sur une conception juridique vise l'obéissance des personnes. Les acteurs de ce modèle - juges, avocats, juristes - ont pour fonction de conduire les personnes à se conformer à ces règles. Cette vision juridique expose à un risque de jugement subjectif qui peut être très mal pris, « tu es injuste ».

#### Question réflexive

Qu'est-ce qui est juste ou injuste ?

### Vision psychologique

De nombreuses personnes du courant psychologique ont tendance à voir l'humain comme un malade potentiel, à voir des personnes saines ou malsaines en relation, des personnes plus ou moins sous l'emprise de névrose ou de psychose. Elles peuvent croire que les personnes iront mieux grâce à un traitement, à des médicaments ou une psychothérapie. De là à ce que la relation s'améliore... Cette vision psychologique expose à un risque de jugement subjectif qui peut être très mal pris, « tu es malsain ».

#### Question réflexive

Qu'est-ce qui est sain ou malsain ?

### Vision religieuse duelle

De nombreuses personnes ayant une approche spirituelle duelle ont tendance à voir l'humain comme un potentiel porteur du mal, à voir des personnes bonnes ou mauvaises en relation. Cette vision expose à un risque de jugement subjectif qui peut être très mal pris, « tu es mauvais ».

#### Question réflexive

Qu'est-ce qui est bien ou mal ?

### Vision philosophique

De nombreuses personnes du courant philosophique, notamment les maïeuticien-nes ont tendance à voir l'humain comme un apprenant, à voir des personnes qui savent ou qui ne savent pas en relation. Cette manière de voir invite à constater des capacités ou des manques de capacité et à permettre aux personnes de développer celles qui leur sont utiles. Si les compétences en communication sont améliorées, il est probable que les personnes sauront être en relation, saurons détecter et résoudre les tensions et les conflits. Cette vision philosophique prend le parti pris de l'objectivité, elle pose un constat pouvant être validé par les personnes elles-mêmes, elles savent ou ne savent pas créer et entretenir des relations agréables.

#### Question réflexive

Qu'est-ce que tu sais ou ne sais pas faire ?



# PRÉSENCE ACTIVE

Faciliter les collaborations  
& l'organisation collective

[presence-active.org](http://presence-active.org)