

IV.

L'habileté sociale



Nous vivons en société dès lors que nous côtoyons des amis, des relations (connaissances plus lointaines), un environnement (commerçants, voisins et, de façon générale, toutes les personnes que l'on rencontre le plus souvent), des collègues, des supérieurs hiérarchiques (lieu de travail). Il est donc

important, comme le souligne l'analyse transactionnelle, d'être en accord avec ses différents partenaires. La sociabilité pourrait se définir comme une aptitude nous permettant d'évoluer au mieux dans notre environnement social. On pourrait aujourd'hui élargir cette définition en précisant qu'il est important de s'intégrer non seulement dans notre environnement social, mais aussi dans n'importe quel environnement social, indépendamment du pays et de sa culture. Cela sous-entend une capacité à être tolérant aux avis de tous, tout en sachant exprimer ses idées sans violence.

Les habiletés sociales permettent d'acquérir plus d'aisance et d'équilibre dans nos échanges interpersonnels, que ce soit en famille, dans nos relations amicales ou de travail. Pourquoi la sociabilité est-elle si importante ? Que faire pour développer certaines aptitudes de sociabilité ? La sociabilité permet de trouver une certaine harmonie dans les relations sociales et de retrouver ainsi du bien-être. Pour cela, un coaching professionnel peut par exemple être entrepris. Cet apprentissage peut également être mis en œuvre avec un coach personnel. Bien évidemment, les relations avec notre environnement social ne pourront s'épanouir qu'à partir du moment où nous saurons retrouver confiance en nous.

Gérer son stress

Le stress est un fléau pour la société moderne. Ses effets peuvent être désastreux pour la santé physique et mentale. Certaines astuces peuvent cependant aider à éliminer le mauvais stress et à utiliser le bon. Gérer son stress consiste en effet à prendre une juste dose de stress positif et à savoir évacuer le stress négatif grâce à diverses méthodes.

Méthodes curatives

Lorsque les symptômes du stress se font de plus en plus présents et perturbent notre équilibre et notre bien-être, il est important de consulter au plus vite. Les symptômes sont nombreux. Pour n'en citer que quelques-uns, évoquons la fatigue physique et nerveuse (fatigue inhabituelle, atonie, neurasthénie), les troubles du sommeil (insomnies, repos de mauvaise qualité, etc.), les troubles du comportement, la démotivation, l'anxiété, la nervosité, une difficulté à gérer ses émotions, etc. Parmi les recours pour se soigner efficacement, on pourra consulter tout d'abord un médecin généraliste en vue d'un traitement allopathique et d'examens médicaux divers s'ils s'avèrent nécessaires, en fonction des troubles développés. Consulter un psychothérapeute ou un



psychanalyste permettra de verbaliser et de se libérer de ses anxiétés par la parole, mais aussi d'exprimer ouvertement ses émotions et d'aider à évacuer le trop-plein de stress. Enfin, on peut entamer un coaching personnel ou professionnel pour apprendre à mieux gérer son stress, ou encore un coaching sportif pour se libérer par l'activité physique.

Méthodes préventives

En matière de stress, il ne faut pas attendre d'aller mal et que les symptômes s'installent pour prendre des mesures. Certaines méthodes préventives sont très utiles pour apprendre à le maîtriser efficacement.



Le coaching permet d'apprendre à évacuer le stress lorsqu'il se présente. Cela passe aussi par un travail sur le comportement et les relations interpersonnelles consistant à énoncer ses besoins dans le respect des autres (assertivité), à gérer les conflits pouvant se manifester au sein d'une équipe de travail et générer du stress.

Les séminaires et formations en développement personnel servent aussi à travailler sur la maîtrise de soi, la confiance en soi, la relaxation et le lâcher-prise. La consultation de spécialistes de l'entreprise (psychologue du travail, ergonomes, médecins du travail) dans les situations problématiques est aussi recommandée. Il faut également souligner l'impact de la formation professionnelle : les moyens de communication évoluant rapidement, une personne ne peut se contenter d'un niveau d'études, aussi bon soit-il, et doit se remettre à niveau régulièrement. Il est donc utile de former régulièrement les acteurs de l'entreprise.

De façon générale, gérer son stress passe aussi par des critères d'hygiène de vie qu'il ne faut pas négliger, à savoir avoir un sommeil régulier et de qualité et une alimentation équilibrée, pratiquer une activité physique régulière, rester positif ou apprendre à le rester par des méthodes telles que la pensée

positive (Vincent Norman Peale), la méthode Coué ou la psychocybernétique (Maxwell Maltz), se faire aider par certaines médecines douces et des thérapies naturelles comme la phytothérapie, l'aromathérapie, les Fleurs de Bach.

Développer sa confiance en soi

Le philosophe Emerson écrivait : « La confiance en soi est le premier secret du succès. » Il est vrai que nous admirons souvent ceux qui ont une confiance en eux infaillible, et ce, d'autant plus si nous sommes timides et doutons de nos capacités intellectuelles ou émotionnelles. Cependant, même si nous n'atteignons jamais le charisme d'un leader, nous pouvons travailler certains aspects de notre personnalité afin d'acquérir une meilleure confiance en nous-mêmes et d'accéder ainsi à de meilleures relations interpersonnelles.

Confiance en soi

La confiance en soi est une certaine dose de foi en soi-même. Croire en ses capacités physiques, mentales, émotionnelles ou encore croire que l'on va réussir dans un projet qui nous tient à cœur : tout ceci n'est possible que si l'on a confiance en soi. Elle a aussi pour corollaires une estime et une image de soi positive. Certains adultes manquent de



confiance en eux-mêmes du fait d'une image de soi négative qui s'est formée durant leur enfance. En travaillant sur ce handicap et en consultant les spécialistes qui pourront les aider à avoir une meilleure image d'eux-mêmes, ils pourront regagner une meilleure confiance en eux.

Mais, il existe aussi des cas où des adultes perdent leur confiance en eux-mêmes après avoir essuyé plusieurs échecs consécutifs et n'avoir pas su en gérer les conséquences. En ne tirant pas parti des échecs pour rebondir, mais en sombrant dans la culpabilité et le doute sur leurs propres compétences, ils peuvent en venir à perdre ensuite leur confiance en eux.

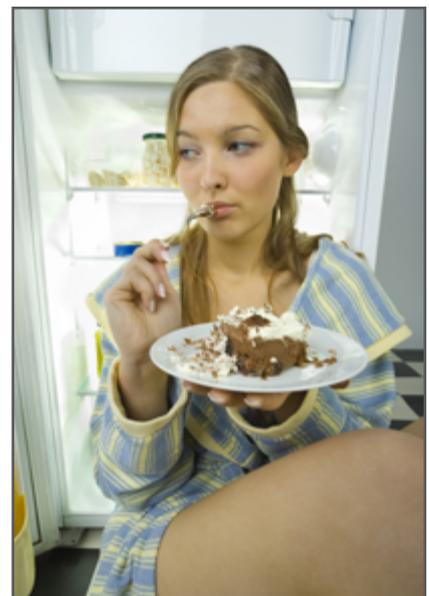
Image de soi



Lorsque nous développons une image de soi négative, nous mettons à mal nos capacités à avoir des relations satisfaisantes : que ce soit en amitié, en amour, ou encore dans notre cadre professionnel. Aussi, lorsque nous constatons un manque d'harmonie, il est important de savoir comment améliorer notre image afin d'établir des

rappports interpersonnels positifs et d'améliorer notre bien-être dans notre environnement. L'image de soi est une représentation que l'on se fait de soi-même quant à son physique et à ses capacités dans tous les domaines. Cette représentation subjective est un schéma mental construit sur nous-mêmes, mais il ne correspond pas toujours à la façon dont les autres nous perçoivent. C'est donc une image mentale qui n'est pas toujours réaliste, mais à laquelle nous croyons néanmoins.

Lorsque notre image de nous-mêmes est erronée et que nous nous percevons d'une façon qui ne correspond pas à la perception qu'ont les autres, l'explication est d'abord à chercher du côté du conditionnement mental, c'est-à-dire ce que les adultes (parents, professeurs, aînés) disaient de nous lorsque nous étions enfants. Notre image mentale corporelle joue aussi un rôle, c'est-à-dire l'image que nous nous faisons de notre corps, laquelle peut souvent être déformée. Dans les cas extrêmes, cela peut conduire à des troubles de comportement graves (anorexie, boulimie, etc.). Enfin, il faut regarder du côté de nos échecs passés, qu'ils soient scolaires ou amoureux, par exemple. Nous pouvons développer de la culpabilité, puis une image de soi négative en ressassant ces échecs au lieu d'en tirer les leçons et d'aller de l'avant. Un échec amoureux



peut effectivement nous amener à nous interroger sur notre physique, nous remettre en cause de façon générale ou par rapport à notre comportement dans la relation.

Améliorer son image pour reprendre confiance



On peut effectivement travailler sur certains aspects de notre personnalité et sur notre comportement avec les autres pour améliorer notre confiance. Le mieux est de progresser à petits pas pour ne pas se décourager. Ainsi, lorsque l'on est timide, on peut commencer à adresser la parole à un inconnu une fois par semaine. Il

ne faut pas hésiter à sortir et éviter de rester enfermés chez soi. Plus on voit de monde, mieux c'est. S'amuser est également primordial. Lors d'une prise de parole en public, on conseille de regarder les gens dans les yeux et/ou de balayer l'assemblée du regard. De même, il est important d'apprendre à travailler sur la respiration. Pour ce faire, faites-vous aider par la pratique du yoga ou des gymnastiques orientales. Enfin, on peut gérer certaines émotions négatives comme la timidité ou les complexes.

Des cas extrêmement sévères peuvent entraîner des troubles du comportement (anorexie, boulimie, etc.) ou des états dépressifs, pour lesquels il est indispensable d'entamer une psychothérapie. D'autres cas, par exemple un complexe d'infériorité ou un excès de timidité, peuvent aboutir à de bons résultats avec quelques ajustements. On pourra alors faire des séances de coaching, prendre des conseils auprès d'une esthéticienne ou voir une spécialiste en relooking (amélioration physique), faire de l'art thérapie, entamer un travail sur soi et se reprogrammer mentalement grâce à la PNL, la psychocybernétique ou l'analyse transactionnelle, par exemple, ou, enfin, faire des autosuggestions et travailler sur des images mentales de soi positives (par exemple, en utilisant la pensée positive ou encore la méthode Coué). Une personne timide et ayant développé un complexe d'infériorité va avoir tendance à se retrancher du devant de la scène. Elle n'ira pas vers les autres

spontanément et disparaîtra sous terre lorsqu'il lui faudra prendre la parole en public. Que faire ? L'aider à travailler sur sa confiance en soi en utilisant des exercices de motivation, de prise de parole en groupe et, lorsqu'elle sera plus à l'aise, la faire intégrer une troupe de théâtre.

Devenir un leader

Dans les relations socio-professionnelles, le leader est un chef. Mais si certains chefs peuvent être appréciés, voire adulés, d'autres sont en revanche antipathiques et on préférera ne pas les qualifier de leaders, mais de chefs.

Leadership

Le leader est un terme issu de la langue anglaise et qui désigne celui qui conduit les autres, le « meneur » et le décideur. C'est pourquoi on l'utilise dans tous les domaines afin de désigner au sens large le « chef » : politique, de groupe, d'armée ou d'entreprise... Le leadership est la capacité à entraîner les autres,



à les mettre en mouvement, à les motiver. Le leadership peut être potentiellement exercé par toute personne, quelle que soit sa position hiérarchique. Le leader peut donc être celui qui a du leadership, ou celui qui est en position d'autorité. L'idéal est la conjonction des deux !

Les leaders ont des qualités et compétences communes, mais ils n'ont pas tous la même façon de diriger leur équipe. Plusieurs grands noms de la communication et du management ont étudié des types de leader et en ont recensé plusieurs portraits. On retrouve donc le leader autocratique (type de leader qui prend les décisions tout seul et a un management très autoritaire et directif), le leader démocratique (avec un management participatif et une large part de délégation) et le leader bureaucratique (gestionnaire et rigoureux, mais peu impliqué dans les relations humaines).

Agir en leader, cela signifie donner une orientation au travail de ceux que l'on dirige, leur fournir les moyens matériels et moraux de réaliser leur travail, répartir les ressources et faire les arbitrages, représenter et défendre le groupe auprès des tiers, prendre et porter les décisions difficiles. Avant de chercher à devenir un leader, demandez-vous si les responsabilités qui sont liées au statut correspondent à ce que vous voulez faire de votre vie !

Devenir un leader est bien, mais devenir un bon leader est mieux ! Qu'est-ce que l'excellence dans ce domaine ? Les recherches sur les grands leaders ont fait apparaître la notion de leader au service des autres (« servant leadership » en anglais). Le bon leader se met au service de ceux qu'il dirige, pour que ceux-ci puissent à leur tour rendre service aux clients ou usagers de leur organisation. Une des qualités du leader au service des autres est qu'il porte le stress de ses subalternes, au contraire des leaders qui génèrent du stress autour d'eux.

Charisme

Avoir du charisme est un atout dans bien des domaines. Vous pensez peut-être que cela n'arrive qu'à une certaine catégorie de personnes ? Détrompez-vous. Tout le monde peut avoir du charisme ou développer une attitude charismatique en suivant ces quelques conseils.



Une personne charismatique dégage une certaine aisance relationnelle et a le comportement juste en toutes circonstances, ainsi qu'une attitude de battant. On trouve souvent chez les leaders des personnes charismatiques. La personne qui a du charisme séduit son entourage. De ce fait, si elle tend à profiter

parfois de cette position de séduction, elle peut en jouer pour manipuler les autres. Néanmoins, nombre de personnages charismatiques ne tombent pas forcément dans la manipulation : ils sont presque charismatiques « sans le

vouloir ». En revanche, d'autres personnes sont devenues charismatiques par leur travail, leurs compétences et le travail qu'elles ont fait sur leur image (un homme politique, un chef d'entreprise).

Vous pouvez rassembler tous les atouts d'une personne charismatique et vous percevoir comme telle, cela ne suffit pas. Le charisme est un sentiment sur vous, un ressenti émanant d'un grand nombre de personnes de votre entourage. En effet, l'image de soi est très complexe. Nous ne nous voyons pas forcément de la même façon que les autres nous perçoivent. Entrent également en jeu les différents masques sociaux : la personne timide et complexée chez elle pourra être tout à fait à l'aise devant son équipe de commerciaux et avoir du charisme dans son travail. Les comportements ne sont pas toujours les mêmes selon l'environnement.

En pratique

Lorsque l'on parle des aptitudes pour devenir un leader, on retrouve assez souvent les mêmes critères. Cela implique une maîtrise de soi et une confiance en soi – qui sont des qualités indispensables –, ainsi qu'une attitude générale positive. Il faut aussi savoir travailler en équipe et motiver celle-ci tout en restant



calme, même sous la pression. Le leader est souvent un personnage charismatique qui ne cherche pas à se faire aimer, mais est apprécié à sa juste valeur. On le suit parce qu'on lui fait confiance et qu'il a su prouver ses compétences par ses actions. En parallèle, devenir un leader implique de développer son empathie et son intelligence émotionnelle afin de rester à l'écoute de chacun. Le coaching professionnel est d'ailleurs de plus en plus en vogue dans les entreprises pour aider chaque manager à développer son charisme et devenir un leader.

Outre l'environnement comme nous l'avons vu plus haut, il est possible de travailler sur soi afin de développer un comportement et une attitude charismatique. Il faut d'abord vaincre sa peur de l'autre et développer sa



confiance en soi pour ainsi dégager plus d'assurance, tirer des leçons de ses erreurs passées pour aller de l'avant et ne pas avoir peur des échecs, voir loin et se fixer des objectifs raisonnables, apprendre à gérer ses émotions (colère ou stress), savoir dire non et apprendre à s'affirmer (assertivité), travailler le langage verbal

(élocution, travail de la respiration, apprendre à parler en public), mais aussi non verbal (langage corporel, postures, gestes, avec la méthode de programmation neuro-linguistique). Enfin, il faut être positif et savoir faire preuve d'empathie : une personne qui séduit peut vite devenir détestable si elle est perçue comme égoïste et ne s'occupe de personne pourvu qu'elle réussisse. Avoir du charisme, c'est forcément avoir un élan vers les autres et savoir qu'on ne peut évoluer qu'avec eux. Toutes ces pistes peuvent être explorées par des séances de coaching.

Parler en public

Pour beaucoup, la prise de parole en public ne se fait pas sans un travail intensif en amont et sur trois axes : l'orateur lui-même, le contenu du message, sa forme..., et le public, soit la cible du message. Pour une bonne prise de parole en public, l'orateur doit être bien préparé, pour arriver à gérer ses émotions (peur, anxiété, timidité), à émettre un message clair et captivant et à satisfaire pleinement son public.

Présentation, attitude, comportement

Certaines données sont les ingrédients qui font un bon orateur. Idéalement, celui-ci est souvent perçu comme ayant du charisme, mais c'est déjà quelqu'un qui a une confiance en soi, qui sait gérer ses émotions ou apprend à les gérer. En cela, il pourra s'aider par quelques exercices : yoga, respiration, visualisation, méditation... Il convient aussi d'avoir une bonne présentation et de placer

correctement sa voix ; il faut savoir utiliser non seulement le langage verbal, mais aussi non verbal, par exemple en appliquant la programmation neuro-linguistique. En parallèle, il est essentiel de sourire et de rendre son discours attractif. Sans oublier qu'il est recommandé de préparer la veille son état physique en ayant, par exemple, une bonne alimentation et un sommeil de qualité.

Contenu du message

Le message doit être intéressant, simple, concis. La prise de parole en public implique une préparation du contenu du message, mais aussi la restitution du message à son public. Un contenu peut être intéressant, mais s'il est mal restitué, il passera inaperçu.

Dans un premier temps, il faut miser sur la clarté du message (pas de phrases longues) et étayer, si possible, avec quelques exemples et anecdotes afin de rendre le discours plus dynamique. Il est aussi important de laisser des interruptions pour solliciter la participation éventuelle de l'auditoire. Néanmoins, il faut également savoir mettre un terme aux digressions qui font perdre du temps. Bien sûr, il est nécessaire de ne pas trop regarder son texte et, si possible, de visiter la salle où aura lieu la prise de parole en public, voire y répéter le discours « in situ ».



Vous pouvez également faire appel à un coach qui vous accompagnera efficacement dans votre démarche et vous donnera toutes les clés pour mieux gérer votre stress et réussir l'épreuve de la prise de parole en public avec brio !

Conseils pratiques

Les mots-clés pour prendre la parole en public sont captiver, intéresser, faire participer. L'orateur doit faire passer son message de façon audible et claire. Mais au moment de prendre la parole en public, il est important de ne pas

oublier de savoir aller vers son public au lieu de rester statique, de balayer du regard l'auditoire et de ne pas regarder toujours une ou deux personnes. Le discours se doit d'être dynamique (si le texte a été préparé, il ne doit pas donner l'impression d'une « récitation », mais d'un échange verbal avec son auditoire), mais il faut aussi faire passer ses émotions. Bien sûr, la gestion du temps est cruciale afin de pouvoir finir son discours sans précipitation. Enfin, il est essentiel de prévoir un temps pour donner la parole à l'auditoire.

Écouter son intuition

L'intuition n'est pas rationnelle, elle se situe plutôt dans le ressenti. Il n'y a pas de raisonnement ou de temps de réflexion : elle se fait de façon rapide et spontanée. Les fervents défenseurs de la logique et de la rationalité lui ont longtemps tourné le dos, voyant même dans ce sixième sens un « don » assimilable à la clairvoyance. Toutefois, on reconnaît de plus en plus – y compris dans le monde du travail – que certaines décisions prises rapidement sur de bonnes intuitions peuvent apporter succès et réussite.

Première approche



L'intuition est une prescience : savoir que quelque chose est ce qu'il est sans pouvoir le démontrer ou en fournir la preuve. C'est une impression, un ressenti. L'intuition est à l'opposé du raisonnement cartésien, de la recherche d'informations pour apporter la certitude de ce que l'on avance. C'est une certitude immédiate, spontanée et qui ne fait pas appel à la réflexion, la déduction ou tout autre travail intellectuel.

Un psychologue américain du nom de Malcolm Gladwell s'est penché sur la question et a démontré que l'on fait des choix plus judicieux si l'on ose se fier à notre intuition. Cependant (et malheureusement), dans le milieu professionnel,

on a plutôt tendance à mettre de côté l'intuition au profit du raisonnement. Or, selon Gladwell, on gagnerait en temps et en efficacité si l'on évitait de se noyer d'informations en laissant l'intuition entrer dans le processus de décision.

Développer son intuition

Tout le monde peut avoir de l'intuition, mais encore faut-il savoir l'écouter et la suivre ! Souvent, nous avons le sentiment que quelque chose va marcher pour nous, mais nous commençons à en parler avec nos proches et ils ont tôt fait de nous démontrer par analyse intellectuelle que le projet ne marchera pas. De fait, nous l'abandonnons, car le doute s'installe et nous découvrons plus tard... que quelqu'un d'autre a réussi avec la même idée !

Pour développer son intuition, il faut avant tout savoir s'écouter et prendre soin de soi. Cela passe d'abord par une bonne hygiène de vie, notamment s'agissant du sommeil. Il est intéressant aussi de travailler sur ses rêves (par exemple, avoir un carnet près de soi et les noter), d'entretenir ses pensées positives ou de savoir lâcher prise. Travailler sa confiance en soi est également essentiel. Apprendre la méditation peut aussi aider. Enfin, il faut tenter de ressentir les émotions des gens que l'on ne connaît pas : travailler sur les émotions et le ressenti permet de développer de plus en plus notre sixième sens. Le coaching est une solution intéressante pour nous aider dans ce travail de développement personnel.

Travailler son empathie

Vivre en société, c'est vivre avec les autres et, autant que possible, de façon harmonieuse : condition sine qua non de notre bien-être. Dans le domaine de la communication à autrui, l'empathie tient un rôle clé.

Qu'est-ce que l'empathie ?

« Avoir de l'empathie » pour quelqu'un, « éprouver de l'empathie »... ces expressions s'appliquent généralement à autrui (personne ou animal). Elles désignent notre capacité à ressentir les émotions ou les sentiments éprouvés par notre vis-à-vis – sans forcément éprouver nous-mêmes la même émotion dans



le contexte où se situe l'autre. Dans ce ressenti, aucun jugement de valeur n'a sa place. On ajoutera à cette première approche que l'empathie est souvent confondue avec la sympathie ou la compassion. Or, ce n'est pas exactement la même chose, puisque la sympathie est le fait de partager les mêmes sentiments ou émotions sur de nombreux sujets, ce

qui nous rapproche. De même, la compassion au sens strict signifie « souffrir avec » et désigne le fait d'être sensible à la souffrance de l'autre.

D'abord utilisé dans le monde de l'art, le terme « empathie » fit l'objet d'une première étude en Allemagne avec Robert Visch (1847-1933). Ensuite, on retrouve l'empathie dans le milieu des philosophes et plus particulièrement avec Théodore Lipps, qui la désigne en ces termes : « un observateur [qui] se projette dans les objets qu'il perçoit ». En psychologie, l'empathie a fait l'objet de nombreuses études (Freud), mais aussi en psychanalyse relationnelle et en sciences humaines. Mais celui qui a le plus marqué les esprits dans ce domaine, c'est sans doute le psychologue humaniste américain Carl Rogers (1902-1987). Il associe l'empathie à une reformulation des sentiments d'autrui, exprimée de façon verbale ou non verbale (gestes, attitudes).

L'important dans l'empathie est de faire comprendre à l'autre que l'on comprend son émotion. Cela implique que l'on sorte du cadre de référence d'autrui sans faire entrer en ligne de compte notre propre système de référence (non-jugement). Les travaux de Carl Rogers ont notamment pu être adaptés au fonctionnement pédagogique et au domaine de la gestion des conflits.

Améliorer son empathie

Certains sont naturellement empathiques, d'autres pas toujours. Pourtant, en développant l'empathie, on améliore ses relations. Par ailleurs, le quotient émotionnel (QE) a pris une place importante dans le domaine social,

en particulier dans le monde du travail, et l'on considère qu'il est aussi important d'avoir une intelligence émotionnelle développée que d'avoir un quotient intellectuel (QI) élevé.

S'intéresser davantage aux autres, développer son intuition, apprendre à ressentir les émotions sans jugement de valeur et accepter les différences de comportements, de pensées, d'opinions, voici de bonnes pistes pour développer l'empathie. Le coaching est également un accompagnement efficace pour développer son empathie.

Apaiser les conflits

Que ce soit dans notre vie privée ou professionnelle, nous sommes tous confrontés à des conflits. Savoir les gérer, c'est arriver à communiquer sur un mode plus harmonieux avec les autres. Grâce à un comportement assertif et en utilisant les bons outils de communication, on peut apprendre à mieux les gérer.

Naissance d'un conflit

Le conflit provient toujours d'un désaccord entre deux parties. Ce désaccord peut alors faire naître :

- ▶ une fuite : chacun abandonne la discussion et s'en va de son côté en comprenant que l'autre partie ne changera pas d'avis ;
- ▶ une impasse : la discussion n'aboutit pas, chacun tentant de prendre une position dominante ; soit l'autre se soumet et la discussion cesse, soit l'autre surenchérit et le ton monte créant le conflit ;
- ▶ un éloignement mutuel : en l'absence d'un quelconque dialogue possible entre deux parties, chacun s'éloigne, le conflit reste en sommeil et l'évitement ne résout pas le problème où la situation conflictuelle reste latente ;



- ▶ un harcèlement moral : lorsqu'un conflit est résolu en apparence, mais que l'un des deux acteurs garde néanmoins une certaine rancœur et ne parvient pas à lâcher-prise de ce qui s'est passé, il peut se produire un phénomène de harcèlement moral ; pour se venger d'une situation où il estime avoir été lésé, il va harceler moralement l'autre partie.

Types de conflits



Il existe deux formes de conflits : ceux où l'on est spectateur et où l'on peut faire office de médiateur lorsque la situation s'y prête, et ceux où l'on est acteur et où l'on peut agir dans le sens de la résolution du conflit.

Dans le premier cas, il peut s'agir de l'employé qui subit chaque jour le conflit qui existe entre ses deux col-

lègues de bureau et qui souhaite rester en dehors en ne prenant pas partie. Dans le second, c'est le voyageur qui est témoin d'un conflit entre deux autres voyageurs assis à côté de lui dans le même compartiment.

Gérer les conflits

Des outils de communication comme la PNL ou l'analyse transactionnelle permettent de mieux connaître les autres et de comprendre que nous ne fonctionnons pas tous de la même façon. En comprenant les différences, tout en gardant un comportement assertif, on peut exprimer ses idées sans demander à l'autre d'être forcément d'accord à tout prix.

Pour gérer un conflit, il est préférable de fonctionner sur le mode gagnant-gagnant et non pas gagnant-perdant. Ainsi, trouver une solution à un problème entre deux personnes n'est valable que si chacun y trouve son compte. Si l'un des deux est lésé, la solution n'est pas la bonne. Il faut d'abord savoir écouter : les conflits naissent souvent d'un manque d'écoute. L'une des deux parties se concentre sur ce qu'elle a à dire, mais oublie d'écouter ce que l'autre en pense.

De même, il est primordial d'apprendre à s'exprimer sans agressivité : lorsqu'un conflit éclate, c'est souvent parce que l'une des deux parties n'a pas su gérer ses émotions. Au lieu d'énoncer calmement les divers points divergents, elle explose en cris et l'autre surenchérit ou ne peut plus rien dire.

Lorsque l'on a tout essayé, sans résultat, il est toujours possible de se faire aider pour gérer les conflits. On peut alors avoir recours à une thérapie de couple ou familiale, selon le contexte, ou encore à une psychothérapie ou une psychanalyse pour apprendre à gérer les conflits dans le cadre professionnel ou familial.



Il arrive également que des personnes entrent systématiquement en conflit avec toute figure d'autorité : patron, mari, père, etc. Trouver le pourquoi de ces conflits à répétition permet ensuite de réajuster son comportement et une psychothérapie s'avère souvent très bénéfique dans la gestion des conflits.

Déjouer la manipulation



Des outils nous sont utiles et peuvent nous aider dans le processus de communication avec l'autre. Cependant, il est parfois des jeux psychologiques qui nous sont difficiles à contourner. C'est le cas de celui du manipulateur qui chemine souvent entre séduction et manipulation, entraînant la déstabilisation de sa victime. La manipulation consiste à utiliser un certain nombre de moyens pour obtenir ce que l'on veut des autres, souvent d'ailleurs contre leur volonté. Lorsque quelqu'un l'exerce sur une autre personne, on peut dire qu'il y a une relation de pouvoir qui s'installe.

N'en déduisons pas que chaque fois que l'on accepte de faire quelque chose qui nous déplaît, nous avons affaire à un manipulateur. On peut faire des compromis dans nos relations, à condition de ne pas se sentir lésé et d'avoir l'impression que la réciprocité n'a jamais lieu.

Savoir déjouer la manipulation implique de savoir la reconnaître. En effet, si de nombreuses personnes se font « piéger » à ce jeu, c'est parce qu'il n'est pas facile de voir venir le manipulateur au premier contact. Souvent affable, il cherche à se faire apprécier par la séduction. Encore plus difficile à déjouer dans le couple, elle peut parfois être l'œuvre d'un pervers narcissique. Ce dernier aime rester flou dans ses propos et peut changer d'avis pour s'adapter à son interlocuteur, mais il ne reconnaîtra jamais ses torts. Le manipulateur sévit, en outre, dans tous les domaines de la vie : les relations familiales (couple, famille), professionnelles (entre collègues, dans le sens hiérarchie/employés et inversement), les communications et médias (campagnes électorales des hommes politiques, publicité cherchant à manipuler le consommateur...).

Pour déjouer ce piège, il faut d'abord savoir s'affirmer grâce à une certaine confiance en soi. En effet, le manipulateur peut déstabiliser sa victime au point de la faire douter de ses capacités et perdre son assurance. D'ailleurs, certains manipulateurs choisissent souvent leur victime en fonction de leur manque de confiance. Il est aussi



important d'apprendre à dire non et de travailler l'assertivité pour éviter d'entrer dans le conflit dès qu'il ne vous sera pas possible de répondre favorablement à une demande, et ce, sans culpabilité. En effet, le manipulateur cherche toujours des arguments pour faire culpabiliser la victime et obtenir ce qu'il veut. Savoir gérer ses émotions est primordial. Même dans la colère, le manipulateur sait retourner la situation à son avantage. Déjouer la manipulation implique d'énoncer ses opinions de façon claire et ferme, sans agressivité. Enfin, il faut travailler certains points de communication, notamment, la reformulation.

Rappel : *le manipulateur est toujours flou et ne sait pas reconnaître ses torts. Cela semble d'autant plus important, pour déjouer la manipulation dans le milieu professionnel, d'être très précis dans ses échanges et de noter les points importants.*

Savoir dire non

Les relations interpersonnelles se composent d'échanges et, pour que ceux-ci se fassent harmonieusement, il faut parfois choisir l'assertivité afin de s'exprimer et de s'affirmer tout en respectant les opinions d'autrui. Ce comportement permet de faire usage d'une communication non violente et d'éviter toute forme de conflit. Il permet également une affirmation de soi face à l'autre, que ce soit dans notre vie privée ou professionnelle.

Assertivité



Savoir s'affirmer sans agressivité, voilà la définition de l'assertivité ! C'est un terme basé sur l'anglais « assertiveness », lequel vient du verbe « to assert » qui signifie : défendre ses droits, ses opinions. Ainsi, dans le mot « assertivité », il y a le « faire », mais aussi le « comment ».

À la question : « comment défendez-vous vos idées et vos droits ? », l'assertif répondra toujours « fermement, mais en douceur et dans le respect des droits d'autrui ». L'assertif a envie de s'affirmer, mais il sait gérer ses émotions et utiliser un langage qui soit en accord avec l'autre.

Très utilisée en psychologie sociale, en management et en coaching, l'assertivité est un « outil de communication » qui va dans le même sens que la PNL ou l'analyse transactionnelle. Elle permet non seulement une communication efficace, mais elle pacifie les sujets a priori conflictuels.

Développer son assertivité

Lorsque vous devez demander quelque chose à quelqu'un, la première règle de l'assertivité est celle du QQOC : Qui, Quand, Où et Comment ? Il s'agit donc de choisir la bonne personne (« qui ? ») : inutile de demander quelque chose à quelqu'un qui n'est pas le décisionnaire final. Par exemple, vous n'êtes

pas d'accord avec votre responsable sur sa façon de mener les réunions (trop de pertes de temps, de digressions sur les sujets abordés, etc.). Dites-le clairement à votre responsable ; il est inutile d'en parler aux autres personnes qui assistent à la réunion si elles n'ont pas le pouvoir de changer quoi que ce soit.



Ensuite, il faut choisir le bon moment (« quand ? »), c'est-à-dire celui où la personne sera propice à vous écouter, mais aussi le bon endroit (« où ? ») : par exemple, raccompagner son patron jusqu'au parking et profiter de ce moment-là pour lui demander une augmentation n'est pas très judicieux. Mieux vaut lui demander un entretien ou choisir un moment de la journée où il est moins pressé. Enfin, le « comment » concerne le contenu du message.

Conseils

Rappelons encore une fois que le comportement assertif est celui qui va permettre de trouver un terrain d'entente entre deux parties. Personne ne doit être lésé : l'assertivité se situe entre la soumission et l'agression. L'empathie est une aide appréciable dans le comportement assertif. De même que la personne qui sait gérer ses émotions et connaît les bases de la communication non violente aura plus de prédispositions à ce type de comportement.

Rebondir après un traumatisme

La résilience est l'aptitude à « renaître de ses cendres », comme le phénix. En effet, cette capacité permet de rebondir après un traumatisme et est donc très utile pour ne pas sombrer dans la dépression ou d'autres pathologies.

Résilience

À l'origine, le terme de résilience était associé principalement à la physique. Dans ce domaine, il désigne la force de résistance d'un matériau soumis à un choc et sa capacité à retrouver sa forme. Mais on trouve également ce

terme en écologie, en économie ou dans d'autres sciences. Quel que soit le domaine, il traduit toujours la même idée : un retour « à la normale » après un choc ou une rupture/fêlure. En psychologie, le terme a d'abord été repris en Amérique, avant d'être utilisé en France par Boris Cyrulnik. Ce dernier mena des travaux sur les survivants des camps de concentration et constata que certains avaient la faculté de rebondir malgré les traumatismes vécus.



On peut dire que la résilience est une évaluation de l'événement qui a causé le choc et, à partir de là, une faculté à rebondir. Elle peut guérir de nombreux traumatismes, mais nécessite la plupart du temps de se faire aider par un thérapeute averti : psychanalyste, psychologue avec un travail sous hypnose..., même si l'on

a pu constater des cas de résilience sans intervention thérapeutique (dans certains cas d'enfance douloureuse, par exemple). Le travail de résilience peut être effectué avec l'aide d'un coach et va permettre à celui qui l'expérimente de rebondir, d'aller de l'avant, d'apprendre à gérer ses émotions et de penser positivement à l'avenir.

Personnes concernées

D'après Boris Cyrulnik, « environ une personne sur deux subit un traumatisme au cours de son existence », mais nous ne sommes pas tous égaux face au travail de résilience.

Beaucoup de psychologues se sont penchés sur la question et en ont conclu que certains aspects de notre enfance peuvent apporter des facilités pour effectuer ce travail. Il s'agit d'avoir une bonne confiance en soi, de bénéficier de rapports humains satisfaisants (un enfant malmené au sein de sa famille peut avoir un cadre social satisfaisant et ce lien affectif l'aidera à se reconstruire dans le travail de résilience) ou d'être capable de donner un sens à sa vie (il est important que le sujet garde certains repères pour se stabiliser).