



SENS ET EFFICACITÉ



**NI HÉRISSEUR, NI PAILLASSON LA JUSTE POSTURE  
LES ATTITUDES ACTIVANTES ET L'ASSERTIVITÉ**

Anne-Françoise LEFEVRE



# BALISES DU GROUPE

De quoi avez-vous besoin pour vous exprimer et participer dans ce groupe ?

# LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

1. Analyser les divers facteurs qui influencent la communication interpersonnelle, notamment les contextes culturels, sociaux et personnels.
2. Maîtriser une posture verbale et non verbale qui favorise une communication assertive, en mettant l'accent sur l'écoute active, le langage corporel positif et la clarté des messages.
3. Développer la capacité à s'affirmer de manière cohérente et respectueuse lors de situations jugées "difficiles", en identifiant ses propres besoins et limites tout en reconnaissant ceux des autres.



# LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

1. Explorer diverses stratégies de communication efficace, telles que la reformulation, la gestion des émotions et la résolution de conflits, afin de promouvoir des échanges constructifs et respectueux.
2. Apprendre à reconnaître et à adopter des réactions appropriées en situation de tension, en privilégiant des réponses calmes, assertives et basées sur la recherche de solutions.
3. Identifier les comportements et attitudes qui favorisent à la fois l'affirmation de soi et le respect des autres.





MES OBJECTIFS PERSONNELS



## Principes de Communication

Communication interpersonnelle

Communication systémique

Les 4 modes de communication



## Posture

Volet assertivité

Posture OK OK

Croyances

Adulte intégré

6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non

Le feedback + et -

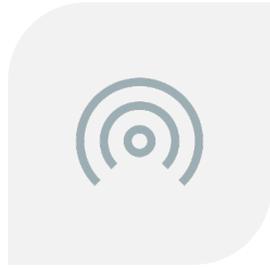
Les désaccords



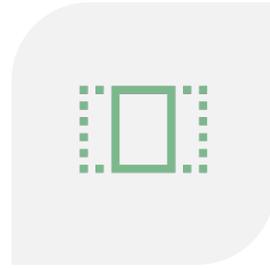
## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique

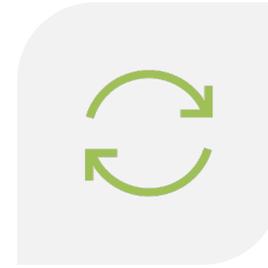
Gérer les tensions



BOUCLE DE  
COMMUNICATION



CADRE DE  
RÉFÉRENCE



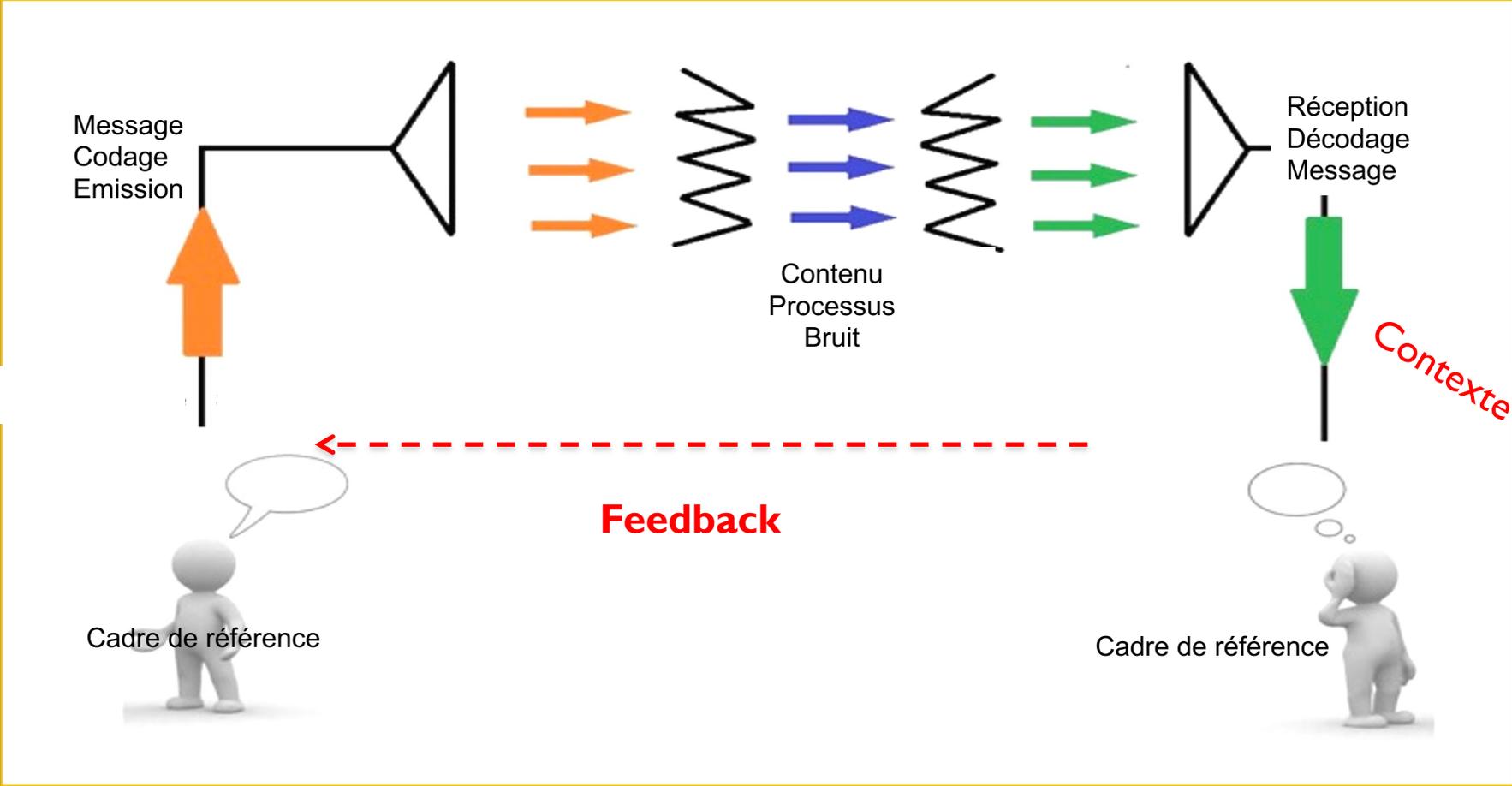
CONTENU ET  
PROCESSUS



CONTEXTE

LES FACTEURS INFLUENÇANT LA  
COMMUNICATION.

# LA BOUCLE DE COMMUNICATION

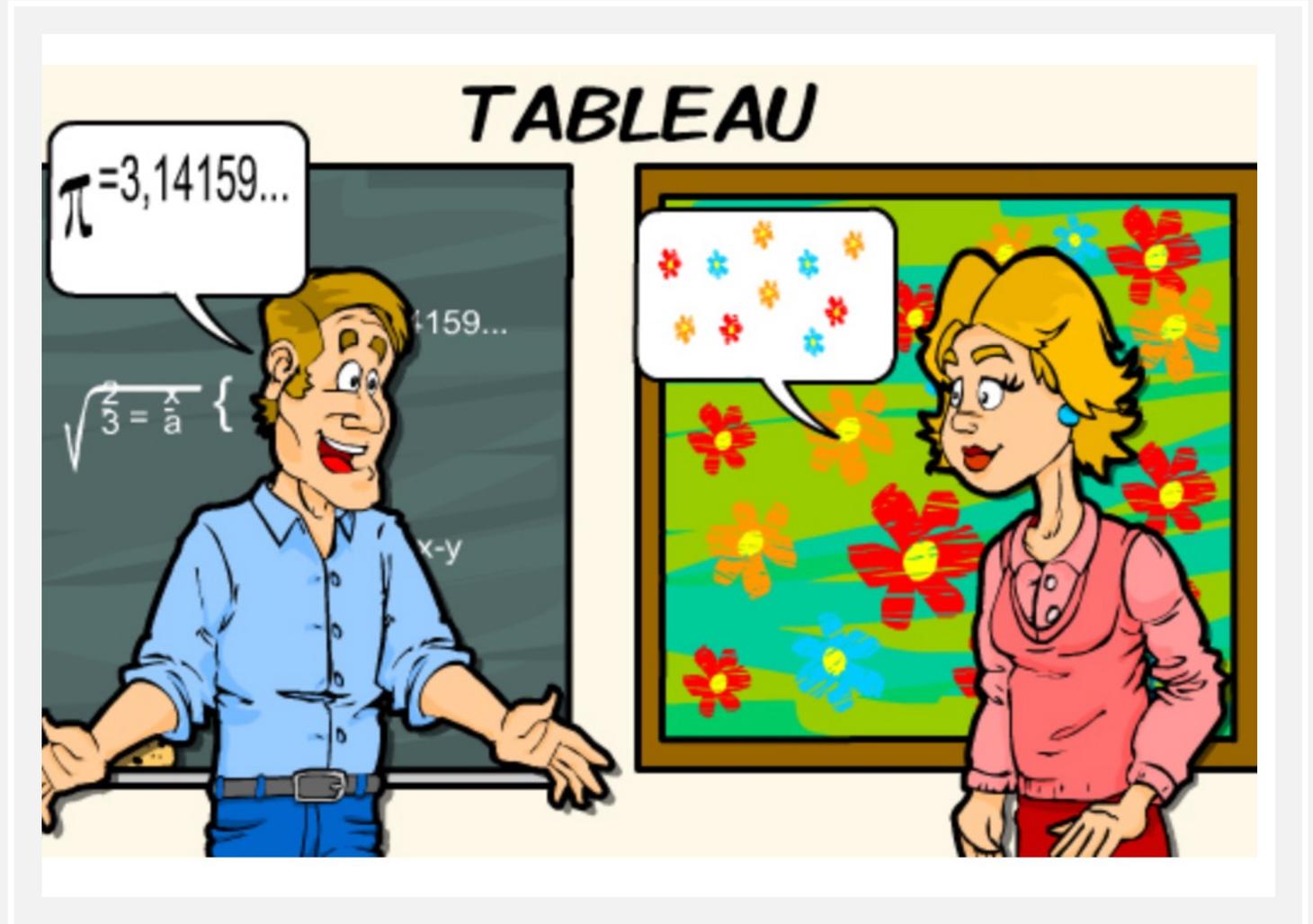


# LA BOUCLE DE COMMUNICATION

- **L'émetteur** : c'est celui qui envoie le message, qui écrit, qui parle, qui envoie l'info...
- **Le récepteur** : c'est celui qui reçoit le message, qui le lit, qui l'entend...
- **Le message** : c'est l'information transmise selon une certaine forme, ce qui est écrit, ce qui est dit,...
- **Le référent** : c'est le sujet du message, ce dont on parle.
- **Le code** : le message est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Il faut connaître le code pour comprendre le message. Si l'émetteur parle anglais, il faut que le récepteur comprenne l'anglais.
- **Le bruit** : c'est tout ce qui perturbe la communication : les parasites dans une communication radio, le bruit de la rue pendant une conversation, une mauvaise qualité de papier ou d'impression qui ne permet pas de bien lire un texte...
- **Le feedback** : c'est la possibilité du récepteur de répondre à l'émetteur (concept issu des travaux de **Norbert Wiener**). Le récepteur n'est plus passif mais devient actif, il devient à son tour émetteur. Certaines communications ne permettent pas le feedback. Le récepteur reste passif. L'absence de feedback peut parfois entraîner la fin de la communication.

# CADRE DE RÉFÉRENCE

- **Le cadre de référence** : c'est l'ensemble d'idées, d'opinions, de valeurs propres à un individu (ou à un groupe) et en fonction duquel cet individu donne un sens à ce qu'il dit ou reçoit.
- C'est la représentations « internes » par lesquelles nous interprétons l'information
- Ce cadre de référence influence notre perception et à tendance à exclure les autres.
- Communiquer avec l'autre, c'est tenir compte de son cadre de référence.



# CONTENU ET PROCESSUS



## **Contenu**

L'objet du message

Le langage verbal

L'explicite



## **Processus**

La manière dont l'objet est transmis

Le langage non-verbal

Le langage para-verbal

L'implicite

Le processus a une influence plus  
significative que le contenu.

Être assertif, c'est gérer la relation, les interactions pas  
seulement transmettre un contenu.

# LA MÉTHODE QOQCP POUR CLARIFIER UN MESSAGE

## Qui ?

Qui est l'émetteur du message ?

À qui le message est-il destiné ?

Qui est impliqué dans l'action ou le sujet du message ?

## Quoi ?

Quel est le contenu principal ?

Quels sont les objectifs ou les informations clés transmis ?

Quels sont les éléments essentiels à retenir ?

## Où ?

Où l'événement ou l'action mentionnée dans le message se déroule-t-il ?

Où le destinataire du message doit-il agir ou réagir ?

## Quand ?

Quand l'action ou l'événement mentionné dans le message se produira-t-il ?

Quand est-il nécessaire de répondre ou de prendre des mesures suite au message ?

## Comment ?

Comment le message devrait-il être interprété ou mis en pratique ?

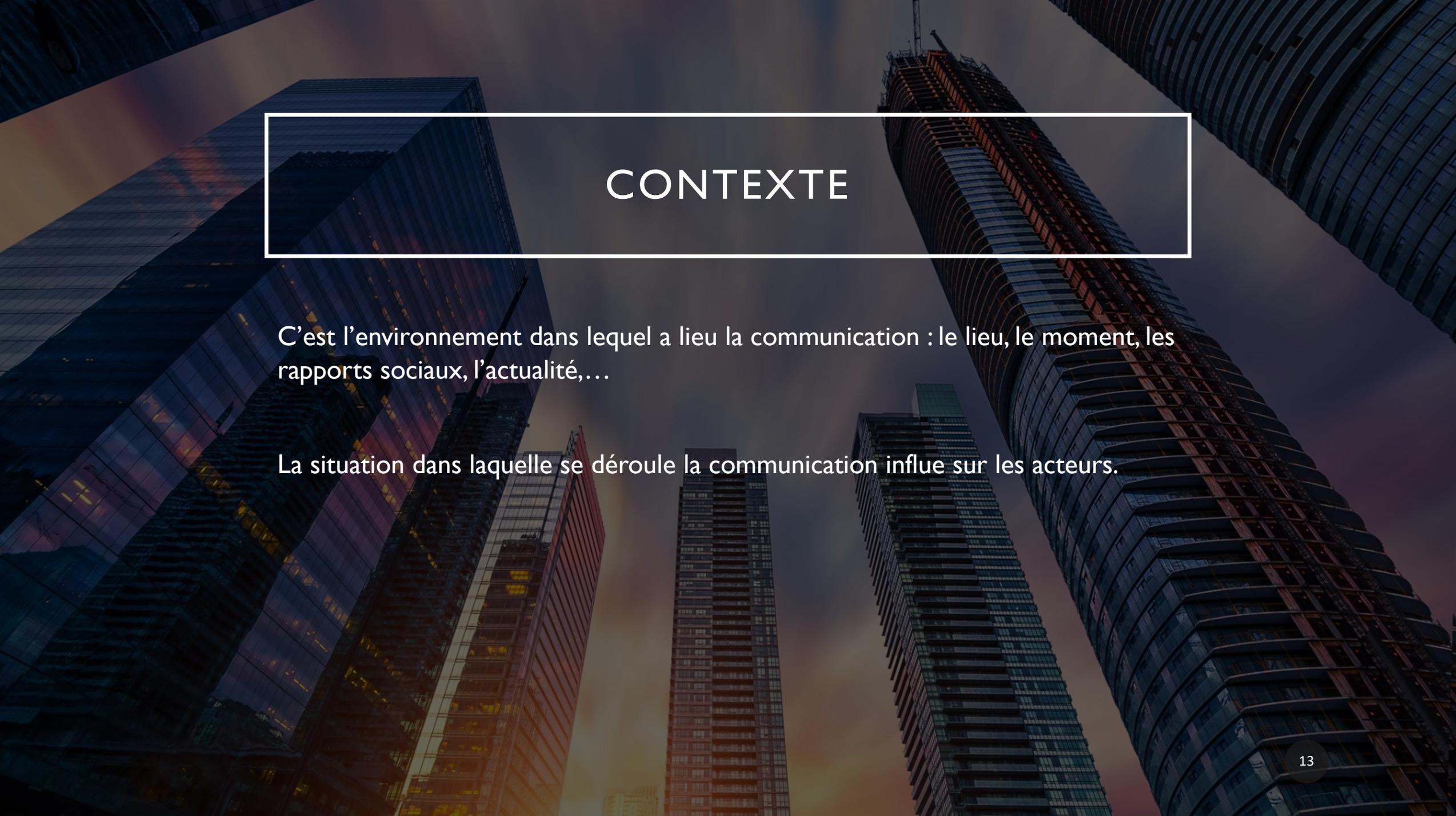
Comment l'émetteur s'attend-il à ce que le destinataire réagisse ?

## Pourquoi ?

Pourquoi le message est-il communiqué ?

Quelle est la raison ou la motivation derrière le message ?

Pourquoi est-il important pour le destinataire de comprendre ou d'agir ?



# CONTEXTE

C'est l'environnement dans lequel a lieu la communication : le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité,...

La situation dans laquelle se déroule la communication influe sur les acteurs.



ETAT DU MOI

TRANSACTION

ANALYSER ET AGIR SUR LA  
COMMUNICATION.

# LES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS

- **État du Moi Parent** : comportements, pensées et sentiments « copiés » sur les parents ou figures parentales
- **État du moi Adulte** : comportements, pensées et sentiments en réaction directe à l'ici et maintenant.
- **État du moi Enfant** : comportements, pensées et sentiments reproduits de l'enfance



# LES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS

## Parent normatif

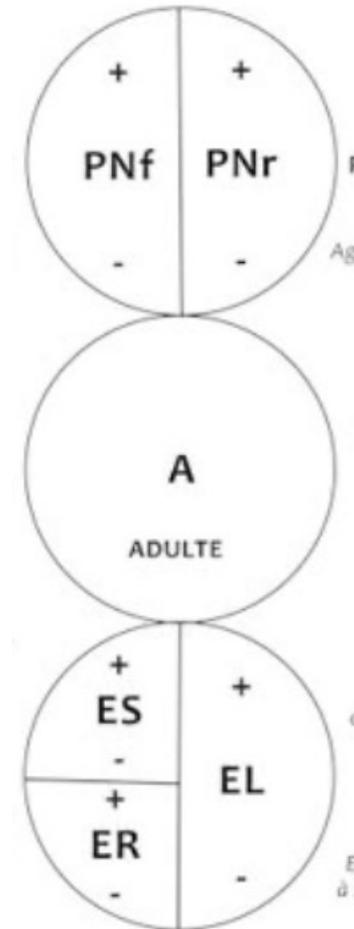
Le Parent protecteur limite, protège, met sur les rails, veille à la sécurité, guide, garantit l'apprentissage et l'observation des règles, ... tout en ouvrant l'univers.

Le Parent critique juge de toute pièce, pose un regard critique, exige, demande plus que ce que l'autre peut fournir, qui s'exprime par préjugés,... Il limite l'univers.

## Parent nourricier

Le Parent permissif cadre, encourage, donne du soutien, aide à grandir, favorise la croissance et l'autonomie,...

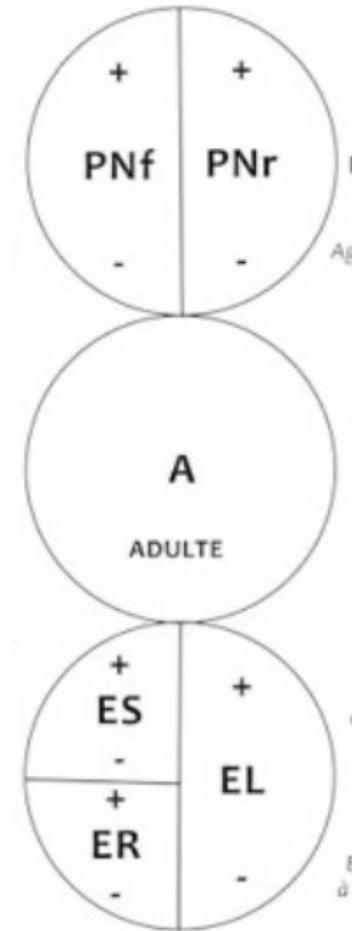
Le Parent trop nourricier donne à l'autre au lieu de demander pour lui-même ce dont il a besoin : il étouffe, accapare, paternalise, définit les besoins d'autrui, ...



## LES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS

### Adulte

Il s'informe, pèse le pour et le contre, confronte les idées, met des positions en œuvre, fait des constats, interprète, généralise, synthétise, pose des questions d'informations,...



# LES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS

## L'Enfant Libre

Il est en contact avec le vécu spontané de la personne.

S'il lui arrive parfois de faire le contraire de ce que le Parent lui dicte, c'est sans intention de faire contre lui mais parce qu'il y fait peu référence.

Ses excès disparaissent avec la socialisation et il tient alors compte de l'ici et maintenant : ce qui signifie que les sentiments disparaissent avec la situation qui les a générés. Par exemple, la personne qui rit de bon cœur après qu'une autre ait raconté une bonne blague.

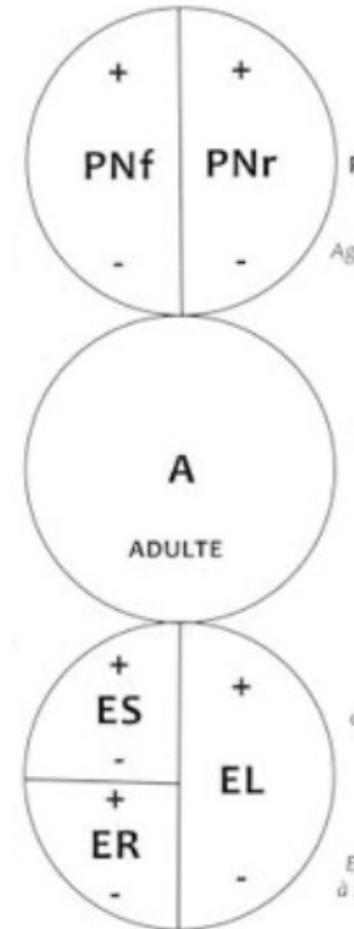
## L'Enfant Adapté

Rebelle

Il se met en opposition

soumis

Il s'adapte aux attentes du Parent et permet de s'adapter à la vie sociale



# TRANSACTION

- Une transaction c'est un échange de signes de reconnaissance, verbal ou non verbal, entre deux personnes, c'est-à-dire un stimulus **et** une réponse à ce stimulus.
- La grille de lecture proposée par Éric Berne permet, à partir d'un découpage simple, de penser avec beaucoup de pertinence la façon dont nous sommes en rapport les uns avec les autres

## LES TRANSACTIONS SIMPLES COMPLÉMENTAIRES

l'État du moi "visé" est celui qui répond. Ici, les vecteurs sont parallèles. La première illustration est un échange de type A-A qui pourrait être :

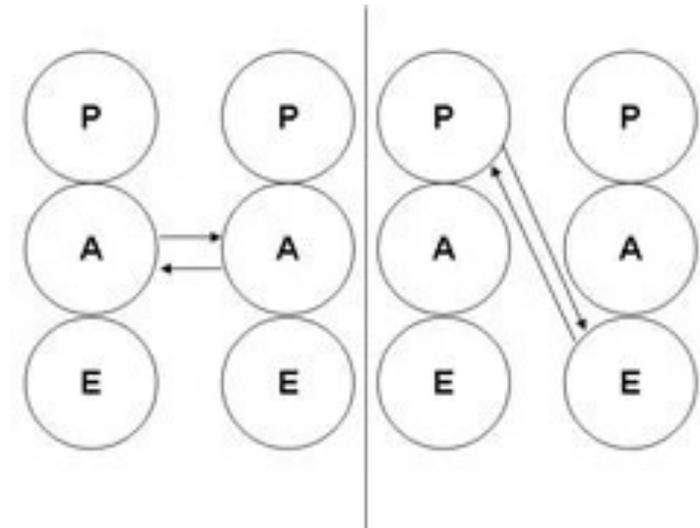
*Stimulus Adulte : "Quelle heure est-il ?*

*Réponse Adulte: "Il est 18h00",*

Un autre échange de type

*Stimulus Parent: "Tu ne dois pas sortir sans ta montre*

*Réponse Enfant : "Oui, mais là je l'ai oubliée".*



# LES TRANSACTIONS SIMPLES CROISÉES

l'État du Moi "visé" n'est pas celui qui répond, ou/et l'État du Moi qui répond "vise" un autre État du Moi que l'État du Moi émetteur.

Les vecteurs, le plus souvent, ne sont pas parallèles ils se croisent, mais pas nécessairement. Illustration :

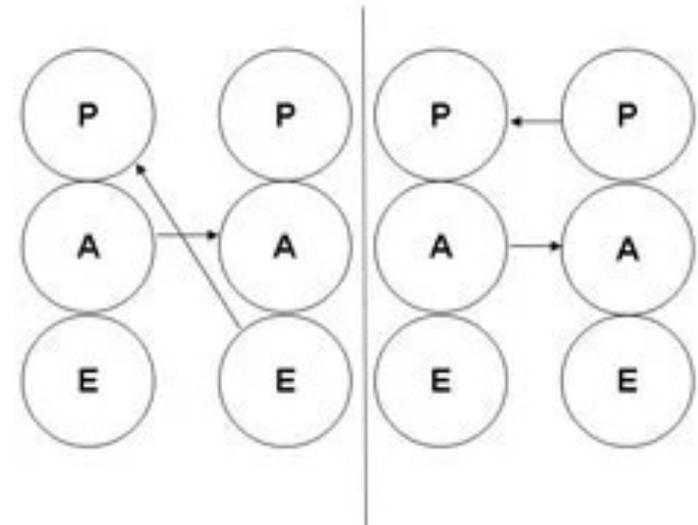
Stimulus : Adulte, visant l'Adulte de l'autre : *"A quelle date viens-tu me voir ?"*

Réponse : Enfant visant le Parent : *"Tu vas m'en vouloir si je ne viens pas ?"*

Autre exemple :

Stimulus : Adulte visant l'Adulte *"As-tu vérifié les données du tableau ?"*

Réponse : Parent visant le Parent *"C'est à ça qu'on reconnaît les vrais professionnels, non ?"*



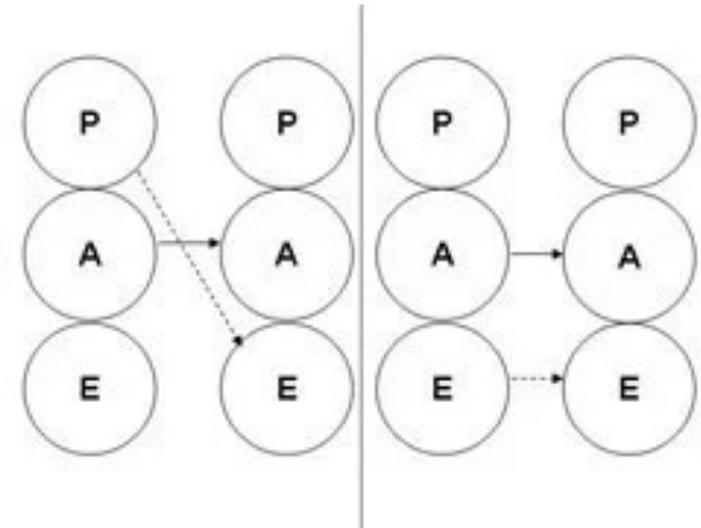
## LES TRANSACTIONS CACHÉES OU À DOUBLE-FOND

Ce sont des transactions dites complexes parce qu'une seule phrase comporte ici deux messages.

Le premier message est appelé le message de niveau social, ce sont les mots prononcés, ce qui est dit verbalement.

Le second est le message caché ou psychologique, ce sont "*les mots*" que l'on ne dit pas verbalement, mais qui peuvent - ou non - être très bien "*entendus*" par son interlocuteur.

L'une des formes bien connues de ce type de communication sont les sous-entendus.





## **Principes de Communication**

Communication interpersonnelle

Communication systémique

Les 4 modes de communication



## **Posture**

Posture OK OK

Modèle 4 faces

6 piliers de l'assertivité



## **Techniques**

Un vrai oui, Un vrai non

Le feedback + et -

Les désaccords



## **Les tensions**

Repérer les tensions dans le triangle dramatique

Gérer les tensions

4 PILIERS DE LA  
COMMUNICATION

Fuite

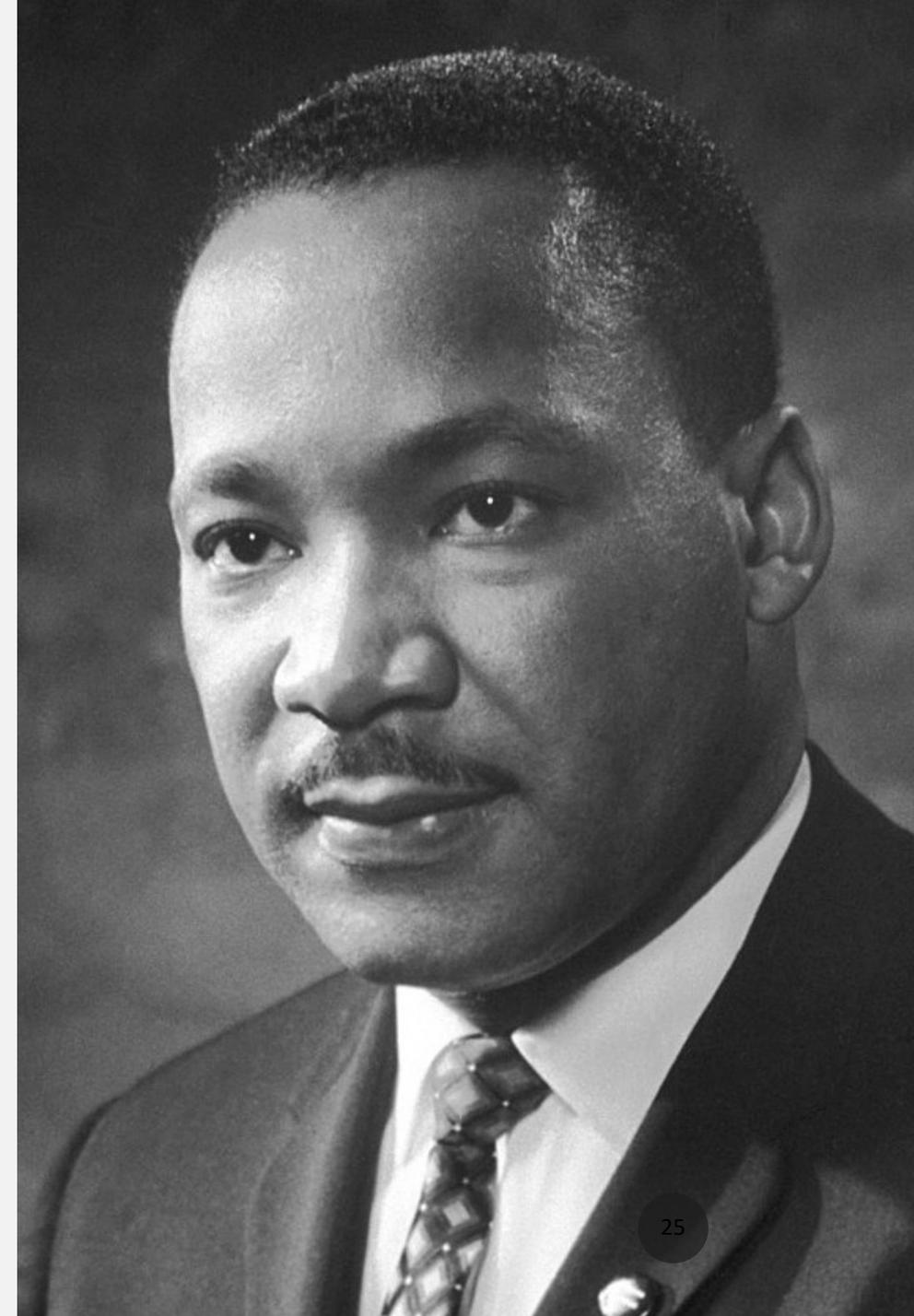
Assertivité

Attaque

Manipulation

## ORIGINE DE L'ASSERTIVITÉ

- Origine: mouvement non-violent américain avec M. Luther King, années 1940
- Le concept d'« assertivité » (assertiveness) a été inventé durant les années 1940 par le psychologue new-yorkais Andrew Salter.
- Défense des consommateurs en Grande Bretagne
- Introduction en France par Chalvin



## 4 MODES DE COMMUNICATION

Fuite

Attaque  
progressive

Manipulation

Assertivité

# FUITE

- Passivité, fuite
- Passer son temps à autre chose, hors sa mission
- Ne pas oser (demander, s'exprimer,...)
- Se plaindre, ne pas proposer
- Attendre

+ Ponctuellement: capacité à faire profil bas



# ATTAQUE PROGRESSIVE

Imposer son principe ou sa méthode

Critiquer, juger

Insister

Ne pas tenir compte d'une limite, norme, du cadre

Attaquer, harceler, insulter

+ ponctuellement: directivité, autorité (fonctionnelle), énergie, capacité à trancher



# MANIPULATION

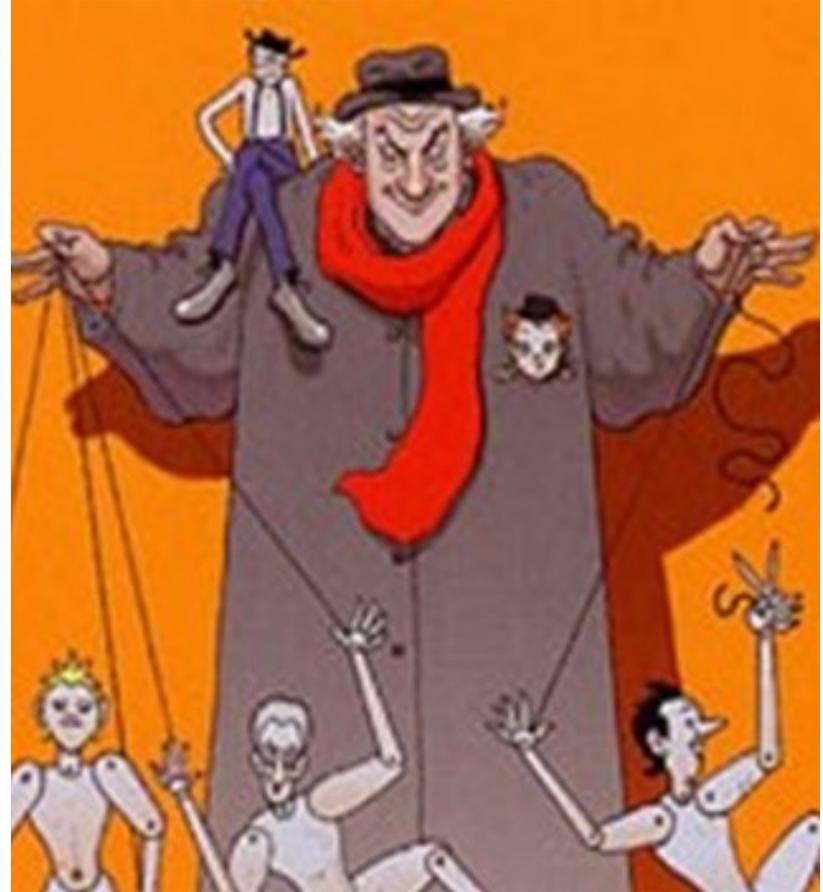
Tirer les ficelles

Mentir

Déformer

Malmener en ayant l'air charmant.e

+ Ponctuellement, transformer pour se sortir d'affaire





# ASSERTIVITÉ

- Mode de communication par lequel la personne s'affirme dans la relation avec autrui tout en respectant celui-ci. L'assertivité est une affirmation de soi constructive et responsable.
- C'est l'habilité à prendre authentiquement sa place dans la relation tout en respectant celle de l'autre en particulier dans une situation tendue.
- Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement, sans détour et avec considération pour l'autre.



## Principes de Communication

Communication  
interpersonnelle

Communication systémique

Les 4 modes de  
communication



## Posture

Posture OK OK

Modèle 4 faces

6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non

Le feedback + et -

Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le  
triangle dramatique

Gérer les tensions

# COMMUNICATION SYSTÉMIQUE



Mission &  
Valeurs



Objectifs



Fonctions



Ressources  
& Méthodes



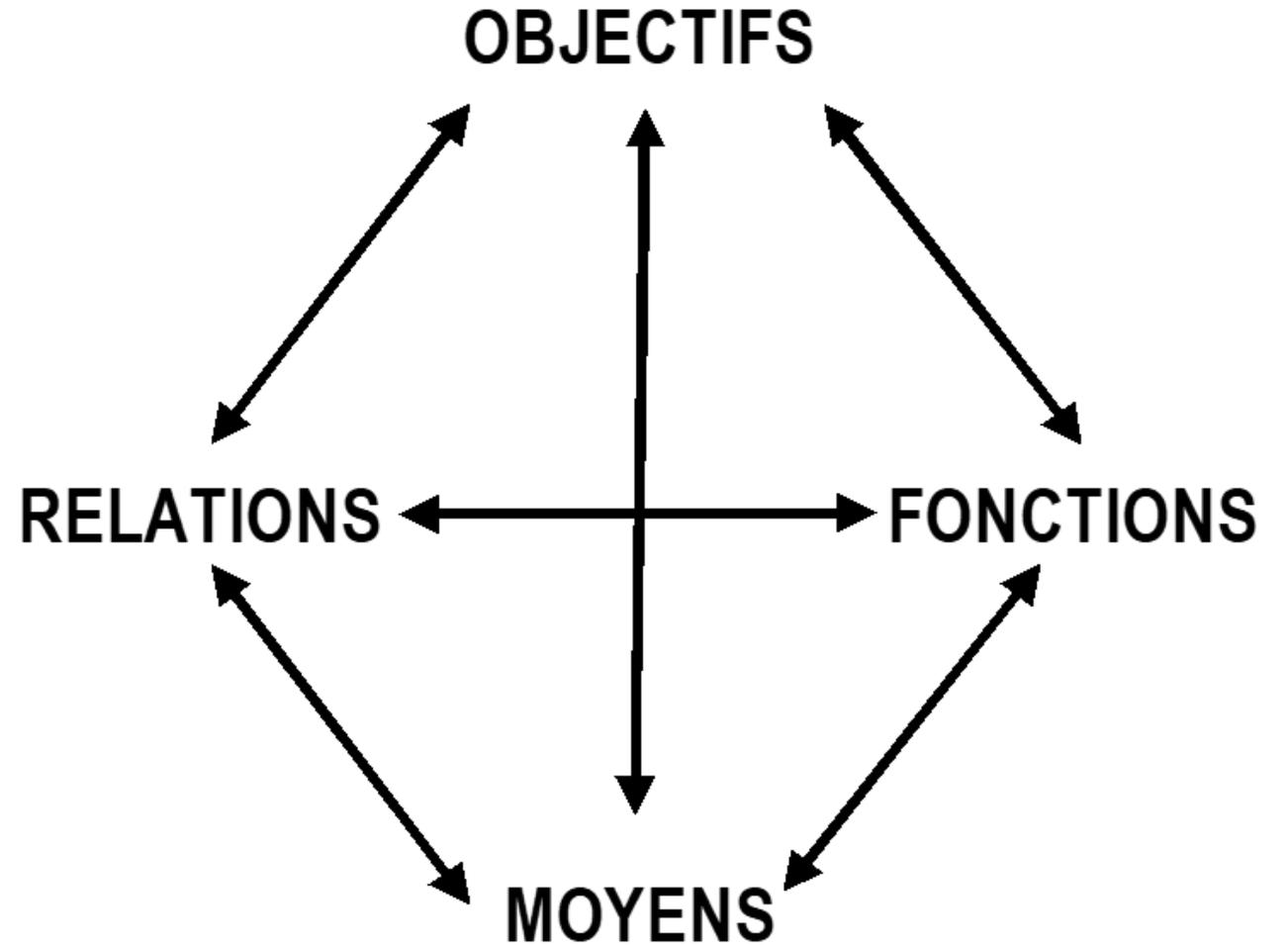
Procédures  
& Règles



Relations

COMMUNICA  
TION  
SYSTÉMIQUE

Facteurs  
organisationnels





## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique  
Gérer les tensions



**« NI HÉRISSON, NI  
PAILLASSON »  
... UNE 3<sup>ÈME</sup> VOIE**

**Volet interne**

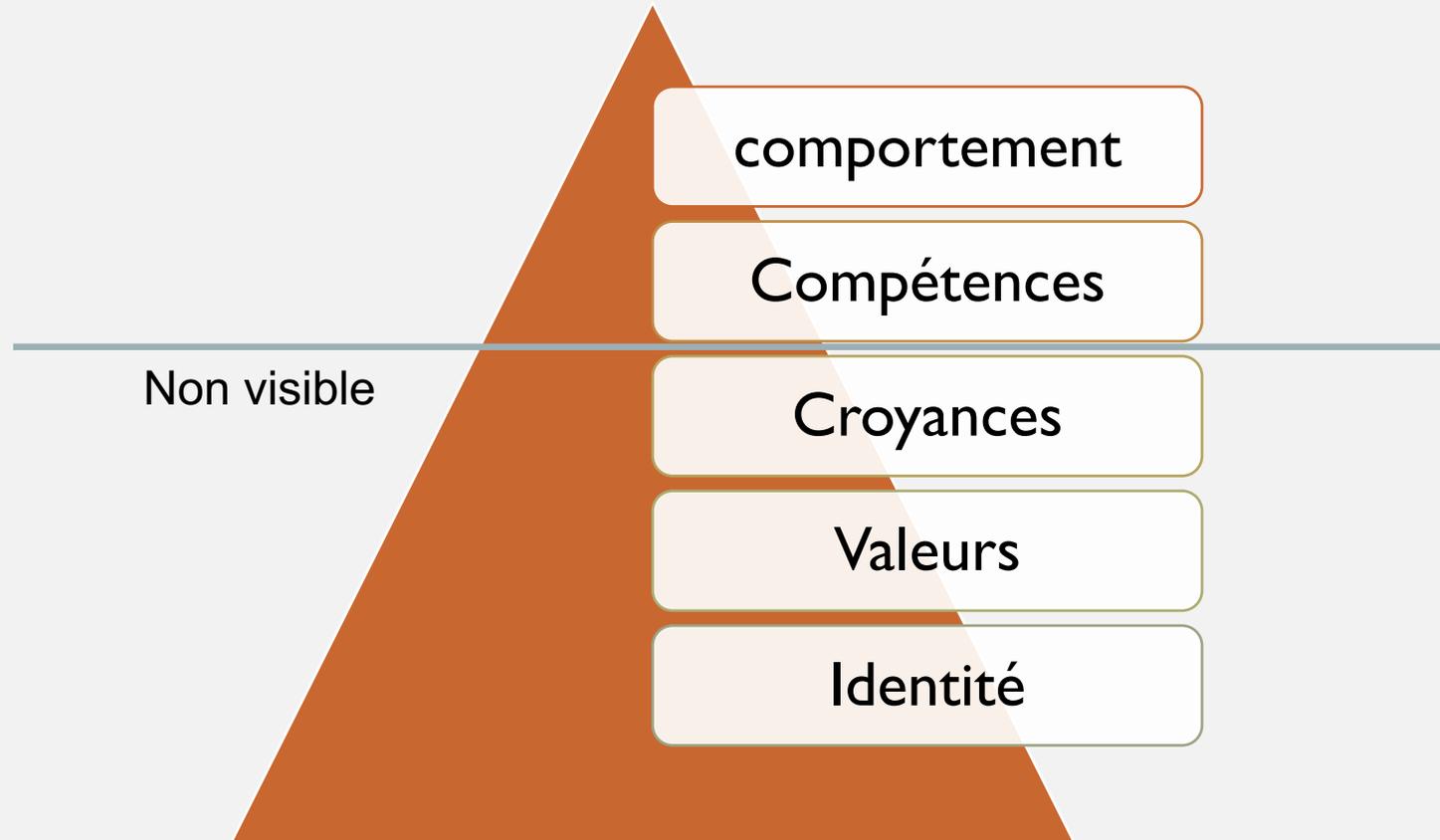
- Confiance en soi
- → confiance de base & narcissisme normal

**Volet externe**

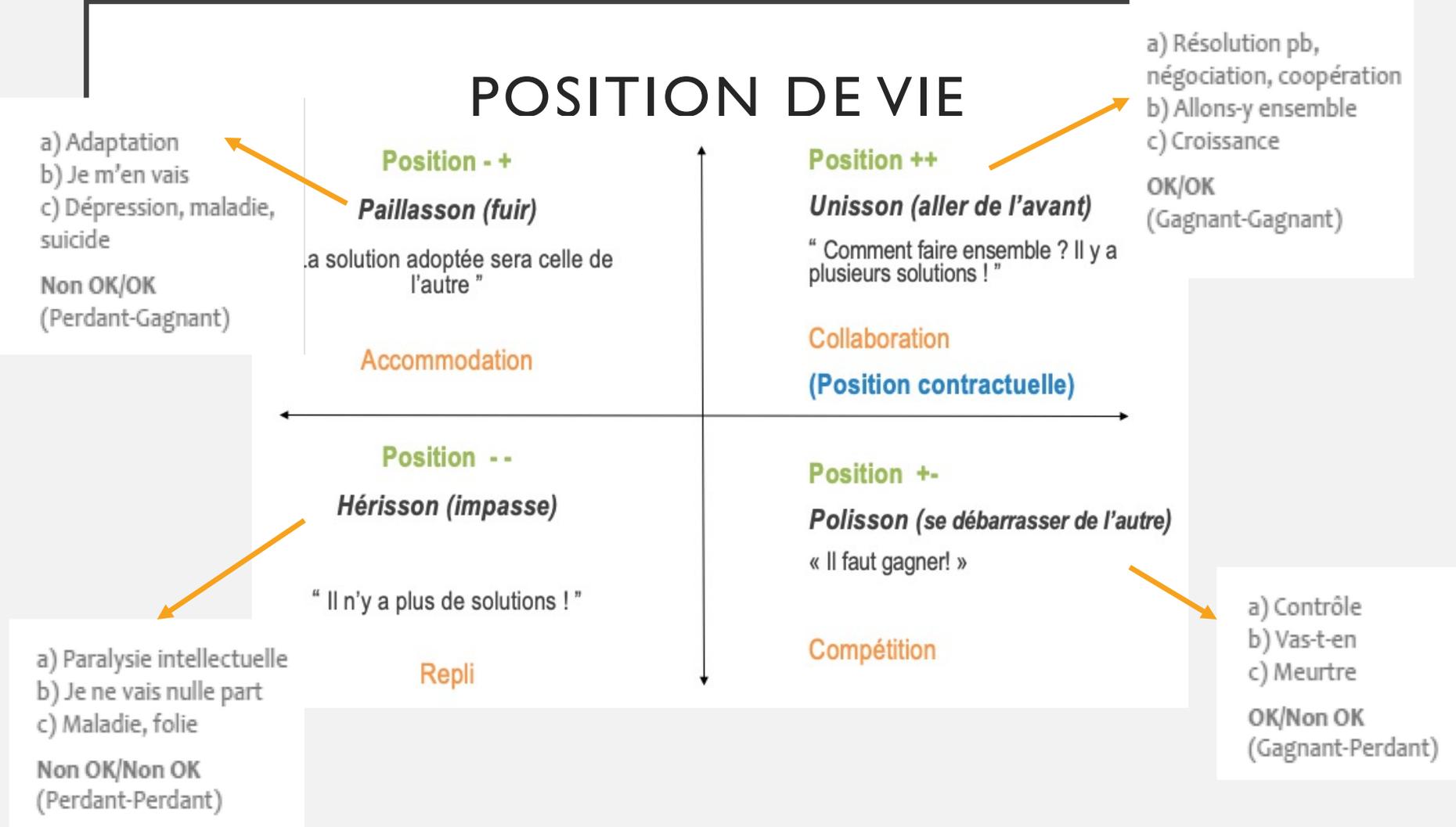
- Affirmation de soi
- → comportemental, relationnel

# INFLUENCE DES CROYANCES

Visible



# POSITION DE VIE





## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique  
Gérer les tensions

## 6 PILIERS DE L'ASSERTIVITÉ

Authenticité

Congruence

Conscience  
de soi et de  
l'autre

Respect

Spécificité de  
l'expression

Affirmation  
de soi



## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



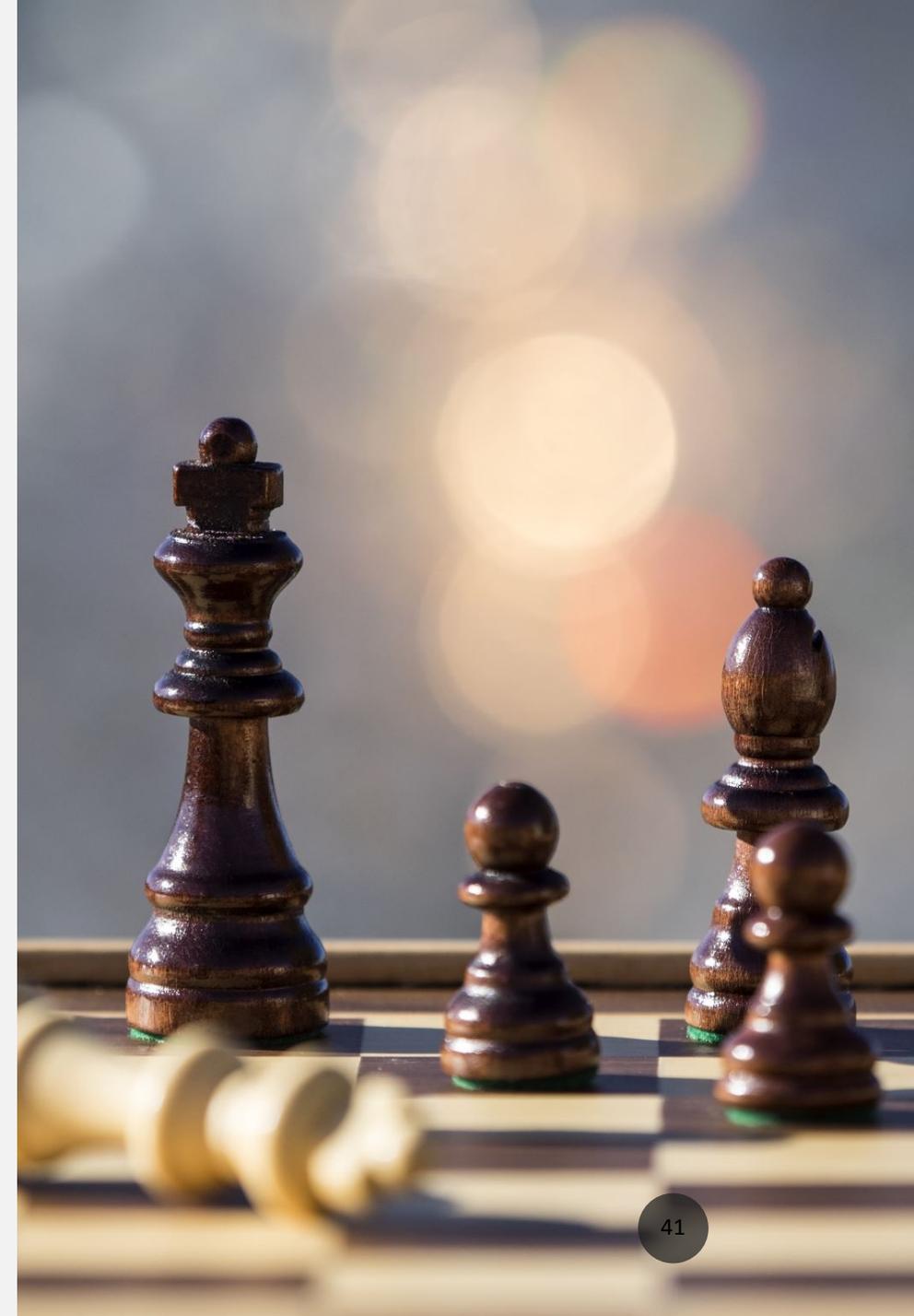
## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique  
Gérer les tensions

## LA PEUR DE DIRE NON

La personne qui ose dire non facilement, est sans conflits internes qui l'empêchent d'être parfaitement intègre tant vis-à-vis d'elle-même que vis-à-vis des autres.

Le « non » s'exprime aisément et il est généralement bien compris par la personne qui réceptionne ce non.



## NOS CONFLITS INTERNES

Les conflits se situent essentiellement autour de 3 niveaux de conscience et entretiennent des peurs variées :

- **Niveau de conscience tribal/affectif** : peur que l'autre se sente blessé, peur de perdre la relation, etc
- **Niveau de conscience du guerrier/égo** : peur d'être égoïste, peur de faire le mal à l'autre, etc
- **Niveau de conscience traditionnel** : peur de sentir coupable, peur du rejet du groupe, etc.



# 11 NUANCES POUR DIRE « NON » OU « OUI »

---

Dire oui simplement

---

Accepter partiellement

---

Accepter conditionnellement

---

Accepter avec un recadrage sur la forme

---

Différer la réponse pour réfléchir

---

Décaler la demande et la réponse

---

Refus explicatif

---

Refus avec recadrage

---

Refus avec proposition alternative

---

Refus empathique

---

Refus ferme et disque rayé

# CONSEIL POUR DIRE OU NON

Dire "oui" ou "non" de manière assertive implique de communiquer votre décision de manière claire, directe et respectueuse. Voici quelques conseils pour exprimer votre accord ou votre refus de manière assertive :

1. **Connaissez vos limites** : Avant de répondre, assurez-vous de connaître vos propres limites, priorités et besoins. Cela vous aidera à prendre une décision qui vous convient réellement.
2. **Prenez votre temps** : Ne vous sentez pas obligé de répondre immédiatement. Si vous avez besoin de réfléchir avant de prendre une décision, prenez le temps nécessaire pour le faire. Il est parfaitement acceptable de demander un délai pour réfléchir avant de donner une réponse.
3. **Soyez clair et direct** : Lorsque vous êtes prêt à répondre, soyez clair et direct dans votre communication. Utilisez des mots simples et précis pour exprimer votre décision.
4. **Utilisez un langage affirmatif** : Utilisez un langage affirmatif et positif pour exprimer votre décision. Par exemple, dites "Oui, je suis d'accord pour le faire" ou "Non, je ne peux pas le faire pour le moment".
5. **Soyez sûr de vous-même** : Exprimez votre décision avec confiance et assurance. Montrez que vous avez pris votre décision de manière réfléchie et que vous êtes sûr de vous.
6. **Justifiez votre réponse si nécessaire** : Si vous le jugez approprié, vous pouvez fournir une brève explication de votre décision. Cependant, gardez-la concise et évitez de vous justifier excessivement.
7. **Restez calme et respectueux** : Maintenez un ton calme et respectueux dans votre communication, même si votre décision est différente de celle de l'autre personne. Évitez tout ton accusateur ou défensif.
8. **Respectez les sentiments des autres** : Reconnaître les sentiments de l'autre personne est important, même si votre réponse est "non". Exprimez votre empathie et assurez-vous de maintenir le respect mutuel dans la conversation.
9. **Pratiquez l'affirmation de soi** : La communication assertive est une compétence qui s'apprend et se pratique. Plus vous la pratiquerez, plus elle deviendra naturelle pour vous.



## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique  
Gérer les tensions



# SIGNE DE RECONNAISSANCE

Un signe de reconnaissance est l'unité d'action sociale dit Eric Berne.

C'est tout acte qui implique de reconnaître l'existence d'autrui, pour ce que la personne FAIT (reconnaissance de la performance), pour ce que la personne EST (considération de la personne).

# FAIRE ET ÊTRE

---

## FAIRE

### Conditionnel Positif

« J'apprécie vraiment la qualité de l'appel à projet que tu viens de rédiger ! Bravo !! »

### Conditionnel Négatif

« Ta préparation de ce dossier est incomplet. Je te demande de recommencer. »

## ETRE

### Inconditionnel Positif

« Je t'aime ! »

### Inconditionnel Négatif

Lors d'une dispute  
« Pauvre con !!! »

# QUALITÉ

Approprié

Dosé

Personnalisé

Argumenté

Sincère

<b>En donner</b>	Comme, par exemple, adresser la parole à notre voisin de palier, faire un compliment à un enfant, sourire à un voisin, envoyer un mail à un parent...
<b>En recevoir</b>	C'est-à-dire écouter et accepter ce qui nous est dit.
<b>En demander</b>	Nous pouvons poser des questions « Que pensez-vous de l'étude que je vous ai remise? » « Comment trouvez-vous ce bœuf aux carottes? » ou exprimer nos besoins en étant plus direct
<b>En refuser</b>	Nous ne sommes pas obligés d'accepter les SR qui ne nous conviennent pas, que ceux-ci soient positifs ou négatifs. Si les remarques qui nous sont faites sont déplacées, ironiques, ou lorsque leur but est la manipulation, l'humiliation, la dérision,... nous pouvons les refuser. Savoir se faire respecter, c'est être capable de dire non à un SR qui nous gêne ou nous met mal à l'aise.
<b>- en donner à soi-même</b>	





## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle  
dramatique  
Gérer les tensions

- Méthode **DESC** de Gordon H. Bower

## MÉTHODE POUR PARLER D'UN DÉSACCORD ET OU RECADRAGE

**D**

- Décrire les faits (pas de jugement ou d'opinion) pour gérer le désaccord

**E**

- Exprimer les sentiments en parlant en « je » et reconnaître ceux de l'autre
- Identifier les besoins de chacun

**S**

- Suggérer des alternatives (si possible au moins 3)

**C**

- Conclure en montrant les effets positifs ou neutre des solutions trouvées pour toutes les parties



## Principes de Communication

Communication interpersonnelle  
Communication systémique  
Les 4 modes de communication



## Posture

Posture OK OK  
Modèle 4 faces  
6 piliers de l'assertivité



## Techniques

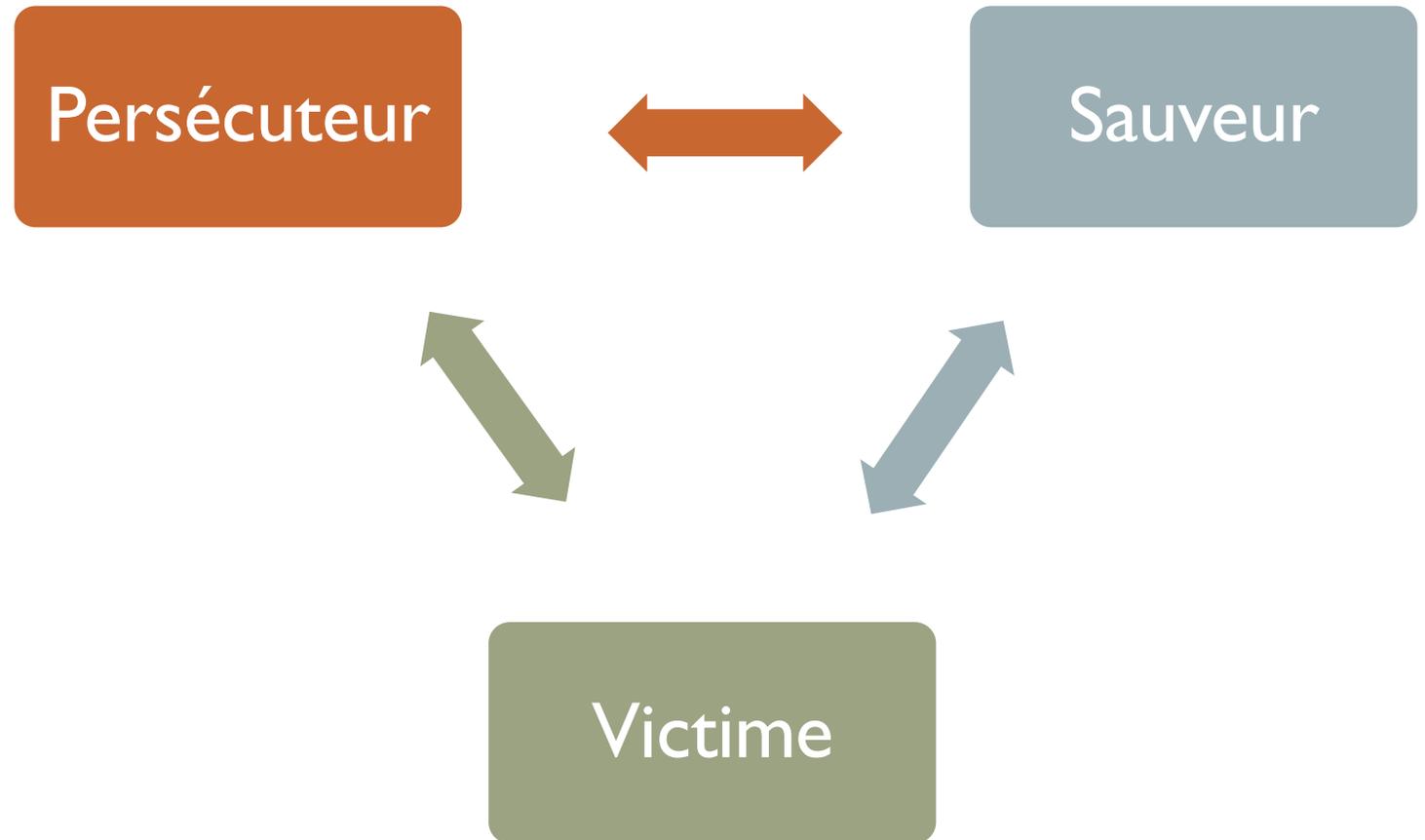
Un vrai oui, Un vrai non  
Le feedback + et -  
Les désaccords



## Les tensions

Repérer les tensions dans le triangle dramatique  
Gérer les tensions

TRIANGLE  
E  
DRAMAT  
IQUE DE  
KARPMA  
N



# TRIANGLE E DRAMAT IQUE

---

**Le Persécuteur/Bourreau** attaque, brime, humilie, donne des ordres et provoque la rancune. Il considère la victime comme inférieure.

---

**Le Sauveur** étouffe, apporte une aide inefficace, crée la passivité par l'assistanat. Il considère aussi la victime comme inférieure et lui propose son aide, à partir de sa position supérieure.

---

**La Victime** apitoie, attire, énerve, excite. Elle se positionne comme inférieure et cherche un Sauveur ou un Persécuteur pour conforter sa croyance.

# MAIS POURQUOI JOUE-T-ON?

Le jeu ne se joue ~~ni par plaisir, ni par habitude, ni intentionnellement...~~

...mais, inconsciemment!

Pour:

- **Structurer le temps**
- **Éviter l'intimité** ou la proximité qui peuvent être vécues comme effrayantes
- S'assurer un niveau relativement **intense de signes de reconnaissance**
- Maintenir et **confirmer la position de vie** et donc, le **scénario**
- Répondre de **manière détournée et palliative** à un **besoin**
- Pour **rendre l'autre prévisible**, rester en **terrain connu**, ...

## Persécuteur

- Assertivité
- Authenticité
- Respect
- Expression adéquate

## Sauveur

### 5 questions à se poser avant d'agir:

- Y a-t-il une demande?
- Est-ce mon rôle / ma responsabilité?
- Est-ce que j'ai la compétence?
- Est-ce que j'en ai envie?
- 50% du chemin chacun



## Victime

- Connaître ses besoins et
- Apprendre à faire des demandes

SORTIR DU  
TRIANGLE  
DRAMATIQUE

# PASSER DE LA « PLAINTE » À LA DEMANDE DE LUDOVIC CARLIER

