



Cofinancé par
l'Union européenne

RÉSULTAT DU PROJET N° 2

PARTIE 3/5 

Matériels de formation pour les participants

COURS DE FORMATION INTITULÉ

Compétences clés pour les
personnes de plus de 50 ans

Compétences personnelles, sociales et apprendre
à apprendre

2021-1-PL01-KA220-ADU-000035200

**PRÉPARÉ PAR LE
CONSORTIUM DU PROJET**
(AUTEUR PRINCIPAL :
ISC)

VERSION : FRANÇAIS

PUBLICATION GRATUITE

Clause de non-responsabilité : Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.



**Cofinancé par
l'Union européenne**



Cofinancé par
l'Union européenne

Résultat du projet n° 2

Cours de formation intitulé

Compétences clés pour les personnes de plus de 50 ans :

Compétences personnelles, sociales et apprendre à apprendre

Part 3/5 - Matériels de formation pour les participants

Version : Français



Préparé par le consortium du projet (auteur principal : ISC)

dans le cadre du projet 2021-1-PL01-KA220-ADU-000035200, "Compétences clés pour les personnes de
50 ans et plus"

Le projet est développé dans le cadre du programme Erasmus+, du 1er février 2022 au 30 novembre 2023 par le consortium : Deinde sp. zo.o. (Pologne), Institut Saumurois de la Communication (France), INERCIA DIGITAL SL (Espagne), Stiftelsen Mangfold i Arbeidslivet (Norvège).



Clause de non-responsabilité : Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

Erasmus +, Projet : 2021-1-PL01-KA220-ADU-0000352 00, Compétences clés pour les personnes de 50 ans et plus (KK50+)



Cofinancé par
l'Union européenne

Matériels de formation pour les participants



Cofinancé par
l'Union européenne

Introduction

*Dans le cadre de la formation que vous allez suivre, nous avons élaboré un livret.
Ce petit manuel reprend ce qui a été dit dans le cours et vous permet de vous replonger de temps en temps.
Vous trouverez les tests (ainsi que leur corrigé) faits en cours.*



Dis-moi et j'oublierai;

Montre-moi et je me rappellerai peut-être;

Implique-moi et je comprendrai.

Proverbe chinois



MODULE 1

Nous verrons dans cette session les points suivants :

- **Introduction à la communication**
 - *Définition*
 - *Cerveau gauche et cerveau droit*
- **Différence entre communication verbale et non verbale**
- **La communication verbale**
 - *Les obstacles à la communication*
- **Les outils d'une bonne communication**
 - *Assertivité*
 - *Empathie*
 - *Clarté*
 - *L'écoute active*
 - *La reformulation*
- **La communication non verbale**
 - *La PNL*
 - *L'analyse transactionnelle*



LE SAVIEZ VOUS ?

Dans un échange **75 %** de la communication est non verbale,
25 % verbale dont **19 %** orale et **6 %** écrite.

Nous retenons :

10 % de ce que nous lisons,

20 % de ce que nous entendons,

30 % de ce que nous voyons,

50 % de ce que nous voyons et entendons,

80 % de ce que nous disons,

90 % de ce que nous disons en le faisant.

Voici quelques définitions de la communication :

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...)

On peut distinguer trois formes de communication :

- La communication interpersonnelle qui met en relation deux individus. ...
- La communication de groupe qui met en relation plusieurs individus. ...
- La communication de masse qui est un ensemble de techniques qui permettent à un acteur de s'adresser à un public nombreux.

Les composantes de la communication

Acteurs : interlocuteurs qui participent aux messages

Stratégie : mise en œuvre d'actions, d'actes de communication

Message : ensemble des signaux émis consciemment ou inconsciemment par l'émetteur.

Sens : signification du message

Cadre général où se déroule la communication

Canal : support de transmission du message

La différence entre la communication verbale et non verbale

La **communication verbale** est basée sur la langue (dans toutes ses formes).

Au contraire, la **communication non-verbale** correspond à tous les signaux visibles émis par une personne, consciemment ou non.



Que se passe-t-il au niveau de notre cerveau ?

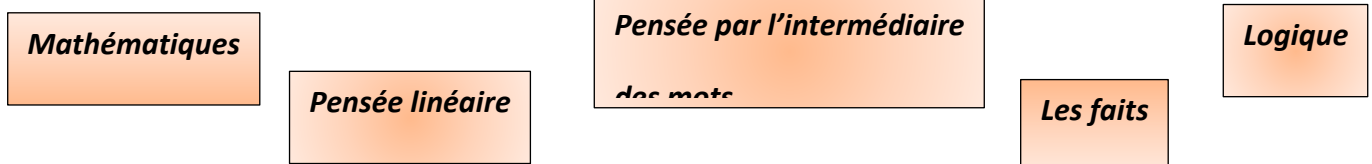
Le cerveau d'un être humain est constitué de deux hémisphères (gauche et droit). Si cette dichotomie existe, c'est parce que ces derniers jouent des rôles particuliers bien que pas toujours totalement distincts. (Sperry)



Le cerveau gauche

L'hémisphère gauche est très doué pour tout ce qui nécessite une perception rapide et séquentielle, la manipulations de concepts abstraits tels que les mathématiques, des opérations de précision ou de structuration. Il conserve les informations verbales et sonores. Il est qualifié d'auditivo-temporel.

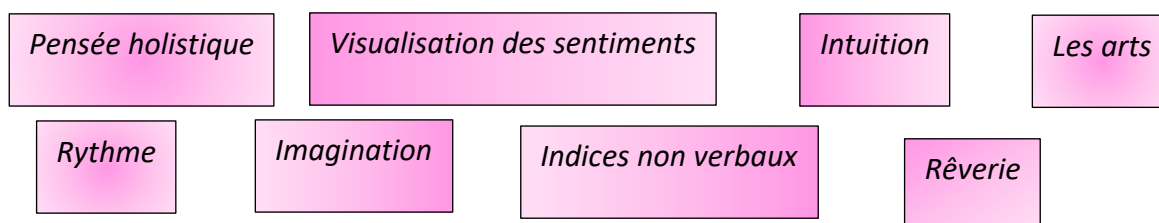
Le cerveau gauche est marqué par l'acquis et la maîtrise de l'environnement qu'il cherche à évaluer, et à contrôler.



Le cerveau droit

L'hémisphère droit est très doué pour les choses concrètes, la visualisation d'une image ou d'un objet, des opérations en parallèle, la perception que l'on a de soi-même ou une vue d'ensemble. Il est qualifié de visuo-spatial.

Cerveau droit : est influencé par l'inné, et réagit souplement à son environnement auquel il cherche à s'adapter. C'est le cerveau créatif.



Exercices

1. Comment ça marche ?

Selon une étude de l'Université de Cambridge, l'ordre des lettres dans un mot n'a pas d'importance, la seule chose importante est que la première et la dernière lettres soient à la bonne place. Le reste peut être dans un désordre total et vous pouvez toujours lire sans problème. C'est parce que le cerveau humain ne lit pas chaque lettre elle-même, mais le mot comme un tout.

2. Lisez cette phrase

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.



Cofinancé par
l'Union européenne

Combien de F comptez-vous ?

Pour un bon fonctionnement, nous avons besoin de notre intuition, et de la perception globale de notre cerveau droit, qui sera ensuite analysée et vérifiée par notre cerveau gauche.

Testez vous



Entourez la phrase qui vous parle le plus :

1. Je regarde très souvent l'horloge ou je porte une montre
2. Je note les pensées, les idées que j'ai eues dans la journée
3. Je crois qu'il n'y a qu'une seule bonne ou mauvaise façon de faire choses
4. J'ai du mal à suivre les consignes avec précision
5. L'expression "la vie est un jardin de roses" a du sens pour vous
6. Je change fréquemment mes plans et je trouve que suivre le planning est ennuyeux
7. Je trouve plus facile de faire un plan plutôt que d'expliquer aux personnes la route à suivre
8. Pour retrouver un objet perdu, je me concentre pour voir où je l'ai vu la dernière fois
9. Je me laisse souvent guider par mes émotions
10. J'ai toujours aimé les maths
11. Je lis les consignes avant de monter un meuble.
12. On me dit que je suis toujours en retard
13. Les personnes me trouvent souvent intuitive
14. J'ai besoin de me fixer des objectifs pour avancer
15. Quand on me pose une question je tourne la tête à gauche
16. Quand je me trouve face à une grave décision je fais la liste des pour et des contre
17. J'aurais probablement fait un bon détective
18. J'apprends facilement la musique
19. Pour résoudre un problème, je repense à des problèmes similaires que j'ai résolus dans le passé
20. J'utilise beaucoup de gestes
21. Si on me pose une question, je tourne la tête à droite
22. Je pense qu'il y a toujours deux façons de voir les choses
23. Je peux dire si une personne ment ou se sent coupable juste en la regardant
24. Je me fais des listes de "choses à faire"
25. Je suis capable d'exprimer mes émotions avec des mots simples
26. Dans une conversation, je suis objective et me concentre sur les faits avant de formuler une opinion
27. J'ai déjà pensé devenir poète, politicien, architecte ou danseur
28. Je n'ai jamais la notion du temps
29. quand j'essaie de me souvenir d'un nom que j'ai oublié, je récite l'alphabet jusqu'à ce que je m'en souviennne
30. J'aime dessiner
31. Quand je suis mal à l'aise, je me laisse guider par mon instinct
32. J'ai déjà pensé devenir avocat, journaliste ou docteur

Maintenant reportez-vous au tableau suivant :



**Cofinancé par
l'Union européenne**

1. G	9. D	17. G	25. G
2. G	10. G	18. D	26. G
3. G	11. G	19. D	27. D
4. D	12. D	20. D	28. D
5. G	13. D	21. G	29. G
6. D	14. G	22. D	30. D
7. D	15. D	23. G	31. D
8. G	16. G	24. G	32. G



Les obstacles à la communication

1) Donner des ordres, commander

« Tu dois... », « Fais ceci... », « Arrêtez de faire cela... »

2) Menacer

« Si tu continues... », « Tu ferais mieux de... sinon... », « Si jamais tu t'obstines à... voilà ce qui va se passer... »

3) Faire la morale, culpabiliser

« Tu devrais... », « Tu ne devrais pas... », « Tu aurais dû... », « C'est de ta faute si... »

4) Donner des solutions, des conseils

« Ce que je ferais à ta place c'est... », « Je te conseille de... », « Fais plutôt ceci... »

5) Chercher à convaincre, à persuader

« Oui, mais... », « Les faits prouvent que... », « Voilà pourquoi vous avez tort... »

6) Porter un jugement, critiquer

« Vous êtes ceci... ou cela... », « Tu manques de maturité », « Tu devrais faire preuve de plus de bon sens »

7) Faire des louanges, flagorner

« Tu as entièrement raison », « Tu fais un très bon travail », « Je suis d'accord »

8) Humilier, ridiculiser

« Oui mon garçon, c'est ça, cause toujours », « Jamais entendu une excuse plus stupide », « Et dire que certains sont payés pour faire ce genre d'inepties... »

9) Poser des questions, mener l'enquête

Pourquoi ? Avec qui ? Depuis quand ? Comment ? Combien de temps ? Où exactement ? ... »

10) Détourner l'attention, esquiver ou pratiquer un humour inapproprié

« Parlons d'autre chose... », « Evidemment, si tu étais le grand chef ça ne serait pas arrivé... », « Au fait, tu es au courant de... »



Les six qualités d'une bonne verbale :

communication

Voici les

6 qualités d'une communication puissante :

- ✓ L'assertivité.
- ✓ L'ouverture d'esprit.
- ✓ L'empathie.
- ✓ La clarté.
- ✓ L'écoute active.
- ✓ La reformulation
- ✓ Le silence

L'assertivité

Définition : Le terme "assertivité" est apparu au cours de la première moitié du XXe siècle.

Le psychologue américain, Andrew Salter, l'introduit et en livre la définition suivante : "capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux d'autrui".

L'assertivité est considérée comme l'art de faire passer un message difficile sans passivité mais aussi sans agressivité.



TEST : ETES VOUS ASSERTIF ?

Mettez une croix dans la colonne qui vous concerne afin de pouvoir ensuite établir l'histogramme de vos comportements.

		Plutôt vrai	Plutôt faux
1	J'ai souvent du mal à refuser et à dire non		
2	Je suis sur(e) de mes droits, je les défends sans empiéter sur ceux des autres		
3	Je suis prudent(e), je ne me livre pas si je ne connais pas bien mon vis à vis		
4	Je décide et je tranche facilement		
5	Quand c'est possible, j'agis par personne interposée plutôt que directement, c'est plus efficace		
6	Je suis direct(e) ! Je dis aux gens ce que je pense et je ne crains pas de les critiquer		
7	Je n'ose pas dire mon opinion devant un groupe ou dans une réunion		



8	Je donne mon avis sans états d'âme, même si cela va à l'encontre de l'opinion générale.		
9	Dans les débats, j'observe et j'attends de voir comment ça tourne pour définir ma stratégie.		
10	On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction		
11	J'ai du mal à écouter les autres		
12	Je m'arrange pour être au courant de tout (même des petits potins), cela me rend bien service		
13	J'ai la réputation d'être assez habile avec les gens		
14	Je fais confiance aux gens qui m'entourent		
15	Je n'ose pas demander d'aide, j'ai peur que l'on me juge incapable ou incompetent.		
16	J'ai du mal à me décider quant je dois faire quelque chose d'inhabituel		
17	Je suis un(e) faux(sse) calme : quand je m'énerve je fais parfois rire les autres		
18	Je suis à l'aise devant les gens, en groupe comme en face à face		
19	Je joue souvent la comédie pour arriver à mes fins		
20	Je coupe souvent la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps		
21	J'aime avoir le dernier mot et imposer mon point de vue.		
22	Je sais qui il faut voir et quand il faut le/la. ..voir, cela m'a beaucoup servi.		
23	Je règle les désaccords en trouvant un compromis qui convienne à chacun.		
24	Je préfère agir franchement sans cacher mes intentions.		
25	Je remets souvent à plus tard ce que je dois faire		
26	Je dis souvent: " Ça m'est égal ! Comme tu veux! "		
27	Je me présente comme je suis, sans complexe.		
28	Il en faut beaucoup pour m'intimider.		
29	Je fais peur aux autres pour m'imposer.		
30	Je me fais rarement avoir mais, si cela arrive, je sais prendre ma revanche.		
31	J'exagère les faits, je caricature les situations pour obtenir ce que je veux.		
32	Je suis débrouillard(e), je sais tirer parti du système.		
33	Je suis à la fois bien avec moi-même, bien avec les autres. ..		
34	Je sais exprimer mon désaccord sans excès, de façon à me faire entendre		
35	J'ai le souci de ne pas importuner les autres.		
36	J'ai du mal à prendre parti et à choisir.		
37	Je n'aime pas être seul(e) à exprimer un avis dans un groupe.		
38	Je n'ai pas peur de parler en public.		
39	La vie m'a appris à savoir me défendre et lutter.		
40	J'aime les défis, les risques, même excessifs.		



41	Je suis souvent assez habile pour éviter les conflits		
42	Je "joue cartes sur table" pour mettre les gens en confiance.		
43	J'ai de bonnes capacités d'écoute et d'attention.		
44	Quand j'ai décidé une chose, je la mène jusqu'au bout malgré les imprévus.		
45	J'exprime sans réticence ce que je ressens.		
46	J'arrive à amener les gens à adhérer à mes idées, je suis persuasif(ve).		
47	Compliments, sourires, flatteries permettent d'obtenir ce que l'on veut.		
48	J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole.		
49	Je sais manier l'ironie mordante.		
50	Je suis serviable et facile à vivre, je me fais même parfois exploiter.		
51	J'aime mieux observer que participer.		
52	Je n'aime pas être au premier rang, je préfère les seconds rôles.		
53	J'ai pris l'habitude de ne pas me comparer aux autres.		
54	Je trouve maladroit de dévoiler trop vite mes intentions.		
55	Je choque parfois les gens par mes propos.		
56	Si je n'avais pas appris à me défendre, j'aurais été dévoré(e).		
57	On obtient plus facilement ce que l'on veut en cachant ses objectifs plutôt qu'en révélant ses intentions.		
58	Je sais détendre mon entourage par un humour sans arrière-pensée.		
59	On ne peut prétendre régler un problème sans en chercher les causes profondes.		
60	Je n'aime pas me faire mal voir.		

RESULTATS ET INTERPRETATION

GRILLE DE DECODAGE

Chaque phrase correspond à un exemple d'attitude : passive, agressive, manipulatrice ou assertive. Les phrases indiquées par un numéro ont été classées en 4 colonnes correspondant à ces 4 comportements. Seules les réponses « plutôt vrai » sont prises en compte.

Le total par colonne indique la fréquence d'utilisation de chacun de ces 4 rôles.

<i>Passivité</i>		<i>Agressivité</i>		<i>Manipulation</i>		<i>Assertivité</i>	
1		4		3		2	
7		6		5		8	
15		10		9		14	
16		11		12		18	
17		20		13		23	
25		21		19		24	
26		28		22		27	
35		29		31		33	



Cofinancé par
l'Union européenne

36		30		32		34	
37		39		41		38	
50		40		42		43	
51		48		46		44	
52		49		47		45	
59		55		54		53	
60		56		57		58	
total		total		total		total	

Le schéma ainsi dessiné est une représentation du système de communication que vous établissez avec votre entourage.

Ce n'est qu'une approche globale, peut être erronée, en tout cas imparfaite.

L'ouverture d'esprit

Définition : l'ouverture d'esprit, selon les définitions des dictionnaires qualifie l'attitude d'une personne « **faisant preuve d'une grande tolérance, manifestant de l'intérêt, de la curiosité et de la compréhension pour les idées qui diffèrent en partie ou totalement des siennes.** »

L'empathie

L'empathie est la reconnaissance et la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.

Dans un sens plus général, elle représente la reconnaissance de ses états non-émotionnels, tels que ses propres croyances.

Dans le langage courant, le phénomène d'empathie est souvent illustré par l'expression « se mettre à la place de l'autre ».

L'empathie consiste à :

- Réussir à s'immerger dans l'univers subjectif de l'interlocuteur.
- Comprendre la signification de ses paroles dans sa logique à lui être sensible et à ses réactions.
- Rester indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'attend et veut dire l'interlocuteur.

La clarté

Définition :

- Ce qui rend les choses visibles, perceptibles par l'oeil ; radiation électromagnétique capable d'impressionner l'œil.
- caractère de ce qui est intelligible.
- Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément (Jean Boileau XVIIème siècle)

L'écoute active

Ce que n'est pas «l'écoute active» : *Une conversation ,une discussion, une interview, un interrogatoire, un discours, une confession, un diagnostic.*

Les freins à l'écoute active



Cofinancé par l'Union européenne

Donner des ordres,
diriger,
commander,

Avertir mettre en
garde, menacer,

Moraliser, prêcher,
faire la leçon,

Conseiller, donner
des suggestions ou
des solutions

Expliquer,
argumenter,
persuader par la
logique,

Juger, critiquer,
être en désaccord,
blâmer

Complimenter, être
d'accord, évaluer
positivement,
approuver

Dire des noms,
ridiculiser, faire
honte

Sympathiser,
consoler, soutenir

Esquiver, distraire,
faire de l'humour

Les expressions:

« oui, mais... » = **opposition**

« il ou elle a l'air... » = **préjugé**

« vous n'auriez pas dû... » = **jugement**

« commençons par parler de ... » = **directivité**

« moi je pense que vous ... » = **subjectivité**

- ✓ Couper la parole
- ✓ Montrer des signes d'impatience
- ✓ Déramatiser, banaliser: « ne dites pas cela, mais non... »
- ✓ Préparer sa réponse pendant que L'autre parle

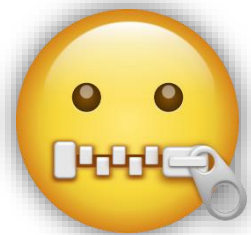
La reformulation

C'est une intervention du négociateur qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce qu'une personne vient d'exprimer...»

Le silence

Le silence permet au sujet de sentir qu'il a du temps de s'exprimer...

Le négociateur lui indique en respectant ce silence qu'il n'est pas pressé de conclure, que son rythme est celui du sujet...





Quel est le rôle de la communication non verbale ?

Les comportements non verbaux servent de régulateurs à l'interaction entre émetteur et récepteur; ils sont souvent les éléments essentiels du feedback nécessaire à l'efficacité de la communication.

Les types de communication non verbale

- Les expressions faciales. Le visage humain est particulièrement expressif. ...
- Les mouvements et la posture. ...
- Les gestes. ...
- Le contact physique. ...
- La proxémie. ...
- La voix. ...
- L'apparence

Quelques outils pour mieux comprendre la communication non verbale

1. La PNL
2. L'Analyse transactionnelle

1. La programmation neuro linguistique

"La carte n'est pas le territoire qu'elle représente".

C'est sans doute la meilleure façon d'exprimer le fait que chacun d'entre nous se fabrique une représentation subjective de la réalité et que nous vivons et « fonctionnons » en réaction à cette représentation.

La perception de la réalité

La réalité passe à travers de nombreux filtres et nous ne sommes jamais objectifs car nous n'avons que des représentations de la réalité.

Qu'est-ce qui fait que l'on ne voit pas les objets d'une façon objective ? Pas de la même façon que d'autres ?

Déjà à tous les niveaux, tant auditifs que visuels, nous n'avons qu'une connaissance partielle de la réalité (nous ne voyons que certaines longueurs d'onde, nous n'entendons que certains sons...).

Conclusion : On améliore la communication en apprenant à

- Observer,
- Tenir compte d'autrui (acceptation de l'autre),
- Et en adoptant une attitude de contrôle à l'égard de ses propres perceptions, de ses interprétations.



La PNL et les croyances : les croyances d'égalité et les croyances limitantes

Qu'est-ce qu'un croyance limitante ?

La plupart des difficultés que nous rencontrons en communication, ou en situation, et qui nous créent du stress proviennent de croyances négatives, dont nous avons conscience ou la plupart du temps inconscience, sur nous, sur les autres, sur la vie en générale.

Nous avons tendance à tenir pour évident ce que nous croyons vrai, au point que nous n'y pensons plus. Nous nous identifions à nos croyances et décodons le monde qui nous entoure à travers ces lunettes oubliées sur le nez depuis bien longtemps.

Elles nous paraissent naturelles, universelles, ou partagées par des personnes « de bon sens », bref, elles sont « vraies ».



Cofinancé par l'Union européenne

Pourtant pour mieux gérer notre stress, il va falloir considérer nos croyances comme des hypothèses que l'on peut changer lorsque les résultats qu'elles engendrent ne nous conviennent pas. En agissant sur notre système de croyances, c'est sur notre perception des situations de stress que nous allons intervenir.

L'analyse transactionnelle



L'A.T. propose des grilles de lecture pour la compréhension des problèmes relationnels, et des modalités d'intervention pour résoudre ces problèmes.

Elle s'appuie sur une prémisse incontournable : « chaque personne est **« fondamentalement correcte »**, elle a de la valeur, de

l'importance et de la dignité, et elle a la capacité de penser et de choisir.

Les Etats du Moi

Les Etats du Moi renseignent sur le type de relation que nous engageons avec les autres ...ou avec nous-mêmes (dialogue intérieur).

Cela signifie que, tout au long de sa vie, une personne :

- **Observe comment** ses parents (ou grands-parents, tuteurs, puis une figure spirituelle ou un grand professionnel) se comportent, ce qu'ils disent, ce qu'ils transmettent de leurs émotions face aux différentes situations de la vie. Ces observations lui serviront de modèles ultérieurement. Imaginez qu'il s'agisse d'un "regard" tourné vers l'Autre,
- **Fait des expériences**, appréhende la réalité de tous les jours et en enregistre les conclusions. Ici, "le regard" vise devant et autour de soi.
- **A ses propres ressentis**, émotions, et besoins, évolutifs par nature et qu'elle va s'attacher à satisfaire avec plus ou moins de succès : "le regard" est alors tourné vers soi.

Il existe trois Etats du Moi

- ✓ **Parent (P)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements de modèles parentaux et intégrés tels quels,
- ✓ **Adulte (A)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements liés au "touché" de la réalité, à l'ici et maintenant,
- ✓ **Enfant (E)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements tels que la personne les a vécus dans son enfance.

Ainsi, à chaque instant nous abordons la réalité avec trois possibilités :

- ✓ Y plaquer des modèles ("être dans le Parent"),
- ✓ Reproduire des vécus personnels d'autrefois ("être dans l'Enfant"),
- ✓ Ou prendre la réalité telle qu'elle est - et non pas telle que nous voudrions qu'elle soit - avec ce que nous sommes et non ce que nous avons été ou ce que nous voudrions être ("être dans l'Adulte").

Il n'y a pas de "bons" ou de "mauvais" États du moi, tous ont une fonction différente essentielle et complémentaire. Voici les fonctions de chacun :

- **Parent Normatif** : fonction de protection et de transmission de valeurs
- **Parent Nourricier** : fonction de permission et d'encouragement
- **Adulte** : fonction d'exploration de l'environnement



Cofinancé par l'Union européenne

- **Enfant Adapté Rebelle** : fonction d'opposition légitime
- **Enfant Adapté Soumis** : fonction d'adaptation à l'environnement
- **Enfant Libre** : fonction d'expression des besoins et des émotions de base

En revanche, l'utilisation d'une manière excessive d'un État du moi, sans nécessité par rapport à la situation, conduit à rendre non opérationnel l'usage de sa fonction :

- ✓ Si une personne parle régulièrement vivement à son enfant, celui-ci ne saura plus faire le distinguo entre l'avertissement face à un danger avéré et une situation banale,
- ✓ Si quelqu'un fait systématiquement ce qu'on lui dit, il ne fera plus la différence entre l'adaptation adéquate et ce que l'on nomme la suradaptation, c'est-à-dire l'adaptation au détriment de ses propres besoins,
- ✓ Ou si un collègue interrompt une réunion toutes les deux minutes parce qu'il a soif, il est probable qu'au bout d'un moment il n'aura plus voix au chapitre.

Exemples :

- ✓ **Parent Normatif** : un enfant veut traverser la route alors qu'une voiture arrive, un passant lui dit vivement : "Reculer-toi !", éventuellement en accompagnant le geste à la parole,
- ✓ **Parent Nourricier** : à un collègue qui vient de se voir confier une nouvelle mission délicate : "Tu vas y arriver, le patron a raison tu es notre meilleure ressource pour ce projet !" sur un ton chaleureux,
- ✓ **Adulte** : chez un concessionnaire : "Combien coûte cette voiture ?" avec un ton neutre,
- ✓ **Enfant Adapté Rebelle** : quelqu'un me parle avec un ton que je n'accepte pas, je lui dis avec vigueur : "Tu me parles sur un autre ton s'il te plaît",
- ✓ **Enfant Adapté Soumis** : sans raisons apparentes, un policier m'arrête et me demande mes papiers ; sans poser de questions je les lui donne,
- ✓ **Enfant Libre** : en pleine réunion de travail, un collègue propose une pause parce qu'il a soif : "Allez hop, pause café !" sur un ton cordial et dynamique.

Exercices



Voici quelques phrases, pouvez-vous deviner l'Etat du moi fonctionnel dans lequel était la personne lorsqu'elle les a dites ?

- "Tu peux toujours courir ! Je le ferai jamais", dit avec défi et beaucoup d'énergie, sur un ton de révolte
- "Peux-tu m'aider à rédiger cette partie ?", d'un ton informel
- "Oh, c'est super joli ! Je veux le même !" dit d'une voix joyeuse et enthousiaste, le sourire aux lèvres
- "C'est inadmissible ! Tu n'as pas intérêt à faire ça !", le visage rouge de colère, ton haut et volume sonore élevé
- "Ce que je vous dis là, c'est pour votre bien", d'un ton amical et réconfortant avec une voix douce
- "Les cours commencent à 15h. Ils finissent à 18h", sur un ton neutre
- "Le respect est de mise ici, vous sortez", sur un ton ferme, en désignant la sortie
- "T'es sûr que je peux ? J'en suis pas sûr, je préfère pas", d'un ton craintif, le visage inquiet



**Cofinancé par
l'Union européenne**

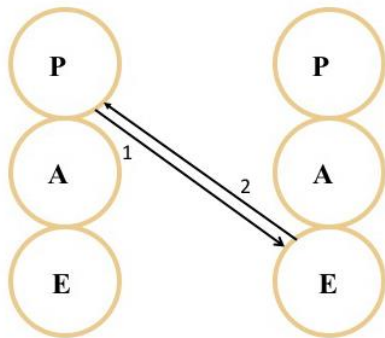


Analyse transactionnelle:

Transactions

- ✓ Un aller-retour (stimulus et réponse) ENTRE DEUX Etats du Moi.
- ✓ Une transaction en Analyse transactionnelle est l'unité d'échange (verbal ou non-verbal) de communication, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales

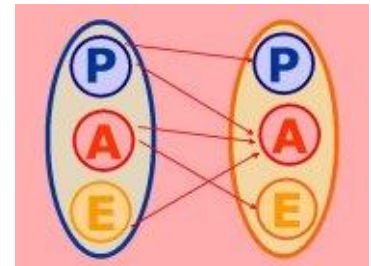
Une transaction est une unité d'échange entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales



Les transactions parallèles : les transactions parallèles représentent potentiellement la communication efficace dans la plupart des cas en entreprise,

Les autres types de transactions peuvent être plus ou moins piégées...et sources de difficultés de communication

- ✓ **Transaction croisée** : un autre état du moi (EM) que celui visé par le premier interlocuteur intervient.
- ✓ Cet Etat du moi interférant touche un autre état du moi EM que celui d'où est partie la transaction.





Cofinancé par
l'Union européenne



Test : le jeu de legogramme (AT)

Répondez aux questions suivantes sans y passer trop de temps.

1	Vos opinions vous apparaissent-elles plus vraies (solides) que celles des autres ?	Jamais	Quelque-fois	Souvent	Toujours	Score
2	Passez-vous beaucoup de temps à rechercher les informations avant de prendre une décision ?					
3	Aimez-vous que les autres aient besoin de vous ?					
4	Dans une discussion, imposez-vous vos opinions aux autres ?					
5	Déterminez-vous au préalable les résultats de vos actions ?					
6	Agissez-vous suivant vos impulsions ?					
7	Trouvez-vous que les choses allaient mieux autrefois ?					
8	Trouvez-vous dans vos rêves des éléments de réponses aux questions que vous vous posez ?					
9	Vous sentez-vous maladroit ?					
10	Vos vêtements sont-ils confortables ?					
11	L'inconnu vous attire-t-il ?					
12	Attendez-vous d'avoir l'avis des autres avant d'entreprendre une action ?					
13	Etes-vous protecteur avec les autres ?					
14	Vous sentez-vous « paumé » ?					
15	Croyez-vous que vous pouvez faire arriver une chose en la désirant très fort ?					
16	Exprimez-vous votre colère ?					
17	Avez-vous le sens de l'organisation ?					
18	Donnez-vous de l'aide sans qu'on la demande ?					
19	Êtes-vous critique envers les autres ?					



20	En situation nouvelle, vous emballez-vous ?					
21	Acceptez-vous les opinions des autres ?					
22	Avez-vous le sentiment de vous sacrifier pour votre famille ou pour vos amis ?					
23	Attendez-vous que l'on vous demande votre avis avant de vous exprimer ?					
24	Jouez-vous des tours aux autres ?					
25	Croyez-vous qu'il faut peiner pour réussir dans la vie ?					
26	Trouvez-vous du plaisir à jouer avec des enfants ?					
27	Aidez-vous les inconnu(e)s en difficulté ?					
28	Prenez-vous des mesures de sécurité dans des situations risquées ?					
29	Etes-vous mal dans votre peau ?					
30	Êtes-vous créatif ?					
31	Êtes-vous intéressé par la résolution des problèmes ?					
32	Remettez-vous au lendemain ce que vous pouvez faire le jour même ?					
33	Aimez-vous faire le bonheur des gens malgré eux ?					
34	Pensez-vous avoir un bon jugement sur autrui ?					
35	Vous adaptez-vous aux situations nouvelles ou étranges ?					
36	Êtes-vous intuitif ?					
37	L'indifférence des autres à votre égard vous pèse-t-elle ?					
38	Remettez-vous en cause les idées reçues ?					
39	Les enfants vous dérangent-ils ?					
40	Prenez-vous les problèmes des autres en considération, même si vous n'êtes pas directement concerné ?					
41	Aimez-vous travailler de vos mains ?					



42	Recherchez-vous le plaisir ?					
43	Continuez-vous à discuter même si vous êtes d'accord ?					
44	Tutoyez-vous les autres ?					
45	Essayez-vous de réconforter les autres ?					
46	Trouvez-vous le comportement des autres ridicule ?					
47	Savez-vous vraiment ce que vous voulez ?					
48	Aimez-vous vous occuper d'enfants ?					
49	Y a-t-il une partie de vous qui croit au surnaturel ?					
50	Ajustez-vous vos objectifs à vos possibilités ?					
51	Avez-vous des principes moraux solides ?					
52	Avez-vous le trac ?					
53	Visualisez-vous les situations ou les lieux à venir ?					
54	Devinez-vous ce que pensent les autres ?					
55	Hésitez-vous longuement avant de prendre une décision ?					
56	Êtes-vous sensuel ?					
57	Rangez-vous les objets que d'autres ont laissé trainer ?					
58	Envisagez-vous plusieurs solutions différentes ?					
59	Vous sentez-vous bien dans votre corps ?					
60	Portez-vous sur les autres un jugement rapide ?					

B. Traduisez vos réponses en scores numériques et inscrivez vos réponses dans la 6^e colonne (X) et mettez le chiffre dans la colonne «Score»

- Jamais : 0
- Quelquefois : 1
- Souvent : 2
- Toujours : 3

C. Placez ensuite ces chiffres dans le tableau ci-dessous et faites le total pour chaque colonne verticale.



PARENT CRITIQUE	PARENT NOURRICIER	ADULTE	ENFANT ADAPTE	PETIT PROFESSEUR	ENFANT LIBRE
Question	Question	Question	Question	Question	Question
1	3	2	9	8	6
4	13	5	12	11	10
7	18	17	14	15	16
19	22	21	23	24	20
25	27	28	29	30	26
34	33	31	32	35	41
39	40	38	37	36	42
46	45	47	43	48	44
51	49	50	52	53	56
60	57	58	55	54	59

MODULE 2

- **Les différents styles d'apprentissage**
 - *Les quatre styles d'apprentissage (la typologie de Kolb)*
 - *Quel est votre style d'apprentissage test*
- **Comment mémoriser ?**
 - *Le VAKOG*
- **La pensée critique :**
 - *Définition*
 - *Les 5 compétences de la pensée critique*
 - *Comment améliorer sa pensée critique ?*
- **Comment utiliser les informations ?**
 - *Où trouver l'information ?*
 - *Comment résumer l'information*
 - *Comment rapporter l'information*
- **Développer sa motivation**
 - *La théorie des attentes (Victor Wroom)*
 - *La pyramide des besoins*
 - *Comment trouver sa motivation profonde*



LES 4 STYLES D'APPRENTISSAGE

Style d'apprentissage identifié à partir de quatre styles issus de la combinaison de deux dimensions bipolaires : concret-abstrait, action-réflexion :

- Style convergent (abstrait-action)
- Style divergent (concret-réflexion)
- Style assimilateur (abstrait-réflexion)
- Style accommodateur (concret-action)

David Kolb a étudié l'apprentissage et a remarqué que toute personne qui se trouve en situation d'apprentissage passe par un cycle de quatre phases.

Et, il a également observé que chaque personne préfère en général deux phases de ce cycle.

Le cycle des phases d'apprentissage.

1. *Expérience concrète d'une action/idée. (Je repeins un mur de la cuisine).*
2. *Observation de façon réfléchie et attentive. (De quoi a-t-il l'air? Est-ce que j'aime ça?)*
3. *Conceptualisation abstraite et théorique. (Est-ce que j'aurais pu utiliser une meilleure #méthode — un pinceau plutôt qu'un rouleau?)*
4. *Mise en application de l'idée/action en fonction de l'expérience initiale. (J'essaie une méthode différente).*

Kolb a donné un nom aux différents types d'apprenants, en fonction de la phase du cycle d'apprentissage qu'il préfère.

Le divergent

Il préfère les phases (1) expérience concrète et (2) réflexion sur cette expérience. Les divergents sont imaginatifs et s'intéressent aux gens et aux émotions.

L'assimilateur

Il préfère les phases (2) réflexion sur une expérience et (3) conceptualisation abstraite et théorique d'une expérience. Les assimilateurs aiment créer des modèles théoriques et s'intéressent moins que les autres aux gens et aux applications pratiques des connaissances.

Le convergent

Il préfère les phases (3) conceptualisation abstraite et théorique de l'expérience et (4) mise en application de l'idée/action. Les convergents aiment être pratiques et ont tendance à être peu émotifs. De plus, ils préfèrent composer avec des choses plutôt qu'avec des gens.

L'accommodateur

Il préfère les phases (1) expérience concrète et (4) mise en application de l'idée/action fondée sur cette expérience. Les accommodateurs s'adaptent facilement à de nouvelles expériences et ont tendance à trouver des solutions aux problèmes en se basant sur leur intuition.

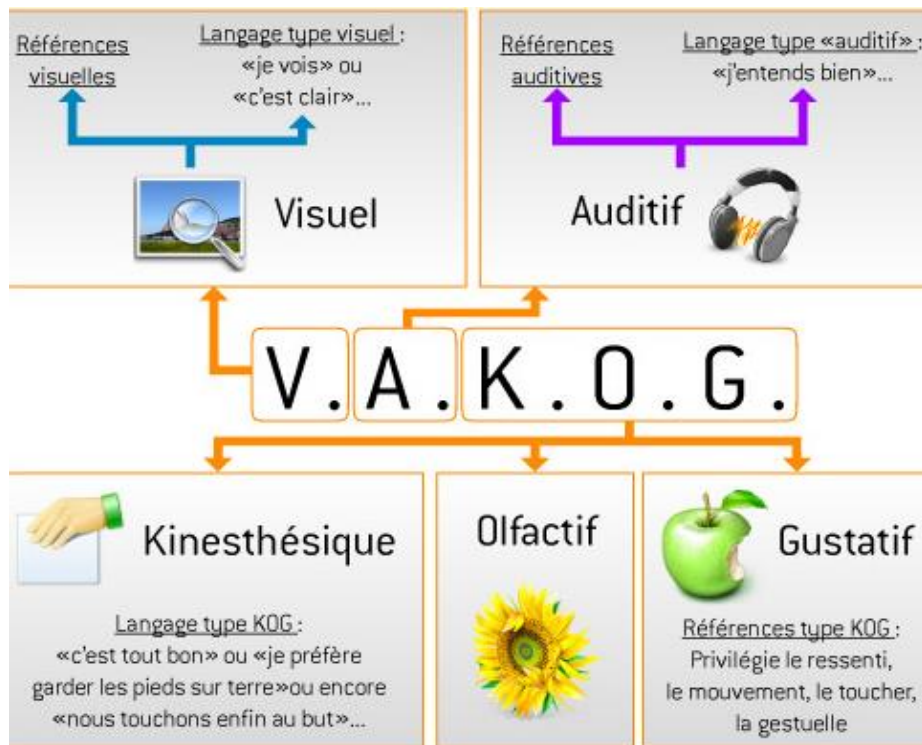


<http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/test-indice-des-styles-d-apprentissage>



Cofinancé par
l'Union européenne

LE VAKOG



Un Visuel utilisera des expressions comme : ***C'est clair, effet panoramique, sombre journée, c'est obscur pour moi, c'est lumineux, je vois ce que vous voulez dire, etc.***

Un Auditif emploiera les expressions suivantes : ***Je ne suis pas sourd à votre appel, cela sonne creux, tu sembles silencieux, mais faites le taire, tu raisonnes mal, etc.***

Un Kinesthésique utilisera des expressions en rapport avec les verbes de mouvement : ***bouger, sauter, etc. Et fera également allusion à des expressions : j'ai la chair de poule, calme, affectueux, etc.***

Un Olfactif utilisera des mots : ***Cela pue, bon arôme, cela sent bon, etc.***

Un Gustatif dira : ***Je savoure ma victoire, bonne saveur, délicieux, etc.***



LA PENSEE CRITIQUE

1. Définition
2. Les 5 compétences de la pensée critique
3. Comment améliorer sa pensée critique ?

La pensée critique est une activité principalement rationnelle, basée sur le questionnement et la remise en cause des préjugés et des opinions "toutes faites".

En somme, la pensée critique se caractérise notamment par le doute, la rigueur intellectuelle, l'examen en profondeur, la réflexion, et elle se conçoit également en tant que processus.

LES 5 COMPETENCES CLES

Les compétences clés de la pensée critique sont : analyse, interprétation, inférence, explication, autorégulation, ouverture d'esprit et résolution de problèmes.

Exemples d'aptitudes à la pensée critique

- ✓ Pensée analytique.
- ✓ Bonne communication.
- ✓ La pensée créative.
- ✓ Ouverture d'esprit.
- ✓ Capacité à résoudre des problèmes.
- ✓ Poser des questions réfléchies.
- ✓ Promouvoir une approche de travail d'équipe pour la résolution de problèmes.
- ✓ Auto-évaluer vos contributions aux objectifs de l'entreprise.

Comment améliorer vos compétences de pensée critique?

- ✓ Savoir exactement ce que vous voulez est la première étape de la pensée critique. ...
- ✓ Gérez vos préjugés. ...
- ✓ Considérez les conséquences de vos options. ...
- ✓ Faire votre recherche. ...
- ✓ Acceptez le fait que vous n'avez pas toujours raison. ...
- ✓ Décomposez-le. ...
- ✓ Ne compliquez pas trop les choses.

Comment développer la pensée critique

- ✓ Ne croyez pas tout ce qu'on vous dit. La première étape de la pensée critique consiste à considérer plus d'un point de vue. ...
- ✓ Ne croyez pas tout ce que vous pensez. ...
- ✓ Poser des questions. ...
- ✓ Des recherches plus approfondies. ...
- ✓ Évaluez votre travail.

Développer sa motivation

La théorie des attentes (Victor Wroom)



La pyramide des besoins (Maslow)

La reconnaissance

La théorie de Maslow :



Les besoins de niveau primaire : ils concernent la survie physique de l'individu et/ou de sa famille; ce sont eux que l'individu cherche à satisfaire en premier:

- Les besoins **PHYSIOLOGIQUES** : Ce sont les besoins fondamentaux de tous les animaux (nourriture, eau, oxygène, abri, sommeil, sexe, etc.). S'ils sont susceptibles d'évoluer dans le temps, ces besoins n'en sont pas moins durables et relativement semblables d'un individu à l'autre. Dans la vie moderne, et dans l'entreprise, l'outil essentiel qui permet de satisfaire, au moins en partie, les besoins physiologiques est l'argent.
- Le besoin **DE SÉCURITÉ** : lorsque les besoins physiologiques primaires sont satisfaits, l'individu tente habituellement d'augmenter ses chances de survie à plus long terme ; il cherche les moyens qui accroissent la probabilité qu'il aura de continuer à satisfaire ses besoins physiologiques (et/ou ceux de sa famille) : stockage de nourriture, économies, assurance-maladie, assurance-vie, plan de retraite, etc. Dans les entreprises, un fort besoin de sécurité peut se manifester par une attirance de l'individu pour tout ce qui limite les risques et le changement : structure solide, hiérarchie forte, règles précises, procédures rigoureuses. etc.

Les besoins de niveau secondaire : ils concernent la vie sociale et psychologique ; ils apparaissent lorsque les besoins inférieurs sont relativement bien satisfaits :

- Le besoin **SOCIAL**. Par nature, l'homme est un être social ; mais au-delà de cette simple proximité – pour ne pas dire promiscuité – l'homme a un profond besoin d'affection et d'amour. Le besoin social peut très bien trouver une réponse à l'extérieur du travail mais il faut être conscient que la plus grande partie du temps non physiologique est passée dans l'entreprise et, précisément, au sein d'un groupe humain ; il n'est donc pas étonnant que ce soit dans l'entreprise que beaucoup d'employés satisfont leur besoin social.
- Le besoin **D'ESTIME**. Chacun a besoin de s'estimer lui-même et d'être estimé par les autres. Le travail est incontestablement un intermédiaire privilégié par lequel l'individu exprime ce qu'il est et le montre aux autres.
- Le besoin **DE RÉALISATION DE SOI**. Moins apparent que les autres besoins (certaines personnes semblent en être dépourvues), ce besoin traduit ce qui pousse à se développer, à s'épanouir, à réaliser tout son propre potentiel (c'est le besoin de transformer en réalité l'image plus ou moins idéale que l'on a de soi-même). Là encore, l'entreprise est le théâtre dans lequel il nous est possible de mettre en œuvre nos ressources personnelles et de les développer.



**Cofinancé par
l'Union européenne**



Cofinancé par
l'Union européenne



0 <i>Pas du tout</i>	1 <i>très peu</i>	2 <i>un peu</i>	3 <i>assez</i>	4 <i>beaucoup</i>	5 <i>énormément</i>
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------------------------	-------------------------------

test :
Quels
sont
vos
besoins

personnels?

		NOTES
1.	Être en bonne condition physique	
2.	Disposer d'un revenu stable	
3.	Être apprécié par mes collaborateurs	
4.	Être respecté pour moi-même et, même, admiré	
5.	Faire un travail difficile et important	
6.	Avoir des enfants	
7.	Avoir contracté les assurances nécessaires contre tous les risques de la vie	
8.	Pouvoir consacrer du temps à ma famille	
9.	Être sélectionné pour recevoir une récompense professionnelle ou sociale	
10.	Travailler seul (ou dans une petite équipe)	
11.	Travailler dans des conditions confortables	
12.	Ne pas avoir à prendre de risques importants	
13.	Pratiquer un sport d'équipe	
14.	Avoir du pouvoir et de l'influence	
15.	Continuer à apprendre par mon travail	
16.	Faire de bons repas	
17.	Ne pas avoir de craintes au sujet de ma retraite	
18.	Fréquenter régulièrement mes amis	
19.	M'identifier à une classe sociale élevée	
20.	Avoir une vie pleine et intense	
21.	Avoir une vie sexuelle satisfaisante	
22.	Me sentir à l'abri des revers de carrière	
23.	Travailler au sein d'une équipe soudée	
24.	Être totalement responsable de mes actes et décisions	
25.	Mettre en jeu toutes mes compétences	

1=	2=	3=	4=	5=
6=	7=	8=	9=	10=
11=	12=	13=	14=	15=
16=	17=	18=	19=	20=
21=	22=	23=	24=	25=
...../25/25/25/25/25



Cofinancé par
l'Union européenne

Physiologique	Sécurité	Social	Estime	Réalisation
---------------	----------	--------	--------	-------------

La théorie des attentes de Victor Vroom



a – La valence

La valence, dans la théorie de Vroom, correspond à la valeur que nous accordons à ce que nous allons obtenir. Si je me lance dans ce projet, est-ce que ce que je vais obtenir a vraiment de la valeur pour moi ?

Par exemple, nous sommes managers et nous confions une nouvelle mission à un de nos employés. La motivation sera proportionnelle à la valeur qu'accordera l'employé à la récompense qu'il obtiendra. Nous pouvons noter que cela est très subjectif. Si nous promettons une prime de 100 euros, un employé qui en trouvera l'utilité sera plus motivé qu'un employé qui n'en aurait pas besoin. Si la récompense est une évolution de carrière, un employé ne souhaitant pas évoluer n'aura aucune motivation.

b – L'instrumentalité

Dans la théorie de Vroom, l'instrumentalité correspond à la probabilité que nous puissions satisfaire nos attentes. Si pour gagner la prime de 100 euros, notre employé doit atteindre des résultats exceptionnels, il risque de ne pas trop y croire. Si certains ont déjà fait cette mission et n'ont pas évolué, qu'est-ce qui lui garantira qu'il évoluera réellement ? Ainsi, l'employé va chercher à comprendre la probabilité qu'en faisant cette action, il ait bien la récompense souhaitée.

c – L'expectation

Enfin, dans cette théorie de la motivation, l'expectation correspond à la capacité de réussir en fonction de ses propres compétences. Ici, l'employé cherchera à comprendre s'il est vraiment capable de réaliser la mission. En effet, s'il ne s'en sent pas capable, il estimera qu'il a peu de chance de réussir. Le jeu n'en vaudra donc pas la chandelle. À l'inverse, plus il s'en sentira capable, plus il estimera avoir des chances de mener à bien la mission.

LA RECONNAISSANCE

Il est important d'apprendre à dire à ces proches qu'ils font du bon travail. **N'oubliez pas**

CONFIANCE ET RESILIENCE

La **confiance en soi** permet d'avoir une vision réaliste de nos capacités. Croire en nos capacités permet de mieux gérer nos émotions et atteindre nos objectifs. Avoir **confiance en soi** est bénéfique pour la santé mentale, la réussite, la prise de décision et la résilience.

Les quatre grands piliers...

1. Cohérence. ...
2. Intention. ...
3. Pertinence. ...
4. Résultats.



Les typologies sur la confiance s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre défini par Zucker (1986).

Celui-ci distingue 3 formes de confiance :

La confiance interpersonnelle,

La confiance inter organisationnelle

La confiance institutionnelle.

Les causes d'une perte de confiance en soi

- Se dévaloriser est la principale cause du manque de confiance en soi. ...
- Avoir un état d'esprit négatif. ...
- Être entouré de personnes négatives. ...
- Se positionner comme une victime. ...
- Être perfectionniste vis à vis de soi même. ...
- Ignorer ses émotions négatives et les étouffer.

7 conseils pour vous aider à vous faire confiance

1. Ne pas culpabiliser. ...
- 2 - Aider ne veut pas dire sauver. Gare à l'effet inverse. ...
- 3 - Aider à prendre conscience du problème. ...
- 4 - Inverser les rôles. ...
- 5 - Se voir avec un regard extérieur. ...
- 6 - Démonter les discours. ...
- 7 - Proposer un accompagnement.

Résilience : définition

Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. 3. Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichement, etc.).

Quels sont les bénéfices de la résilience ?

- ✓ Réduction du stress
- ✓ Renforcement de la confiance en soi
- ✓ Diminution des risques de dépression
- ✓ Accroissement de l'optimisme
- ✓ Développement de la sérénité

Quelques pistes à cultiver : 10 clés pour contribuer à la résilience

1. recueillir ses émotions et explorer le message qu'elles envoient
2. favoriser la méditation pleine conscience pour revenir sur l'instant présent et éviter la peur par anticipation
3. essayer le lâcher prise
4. explorer ses ressources



**Cofinancé par
l'Union européenne**

5. se focaliser sur ses actions positives
6. dépasser ses frustrations
7. faire preuve de flexibilité mentale
8. recourir à l'approche narrative
9. croire en soi
10. s'engager dans un accompagnement thérapeutique



L'analyse transactionnelle nous aide aussi à gérer notre motivation en fonction de notre état d'esprit :

- ✓ La position +/+ : je me respecte et je vous respecte, je vous accepte tel que vous êtes, j'ai conscience de ma valeur et de la vôtre : nous sommes égaux. Cela implique que je considère ce que vous me dites, que je vous parle d'une manière adulte, que j'envisage notre rapport sous l'angle de la coopération et du partage.
- ✓ La position -/+ : c'est une position qui se traduit par une dévalorisation de soi, l'autre ou les autres sont beaucoup mieux que moi, ils y arrivent mieux, ils sont heureux, et je ne le serai jamais... : c'est une position dépressive que l'on peut résumer ainsi : "Je ne vaud pas grand-chose, n'importe qui vaut plus que moi".
- ✓ La position +/- : ici je pense que je vaud mieux que toi/les autres, cela se manifeste de deux façons différentes : soit j'envisage l'autre de manière condescendante "**Mon pauvre, tu n'es pas capable d'y arriver, laisse je vais le faire**", soit je l'envisage d'une manière hautaine voire agressive "**T'es trop nul, t'es un incapable, pousse-toi de là que je le fasse**" ou "**T'es trop nul, fais comme je te dis et pas autrement**".
C'est une position de dévalorisation ou de domination, d'arrogance vis-à-vis de l'autre.
- ✓ La position -/- : "**Je ne vaud rien et vous non plus**", peut être la position adoptée par un enfant dont les parents lui ont fait comprendre qu'il n'était pas le bienvenu, qui a grandi dans un milieu difficile et qui n'attend rien de personne. Il a une image de lui-même et du monde négative.

Analyse transactionnelle

Gestion des signes de reconnaissance

Exercice : complétez le tableau suivant en fonction de ce que vous pensez :



	FACILE	DIFFICILE	AXE DE TRAVAIL
DEMANDER			
DONNER			
RECEVOIR			
REFUSER			



**Cofinancé par
l'Union européenne**



Cofinancé par
l'Union européenne



Test : savez vous dire non ?

Pour être aimé, pour réussir, pour être aidé, pour être efficient... comment faites-vous ?

Répondez au questionnaire pour mieux vous connaître.

		ce n'est pas moi	c'est peut-être moi	c'est quelquefois moi	c'est souvent moi	c'est tout à fait moi
1	j'ai toujours l'impression de me battre contre la montre	0	1	2	3	4
2	je pense que l'effort est plus important que le résultat	0	1	2	3	4
3	Je pense que dans la vie, je dois me débrouiller seul	0	1	2	3	4
4	Pour commencer une tâche, il me faut « toutes » les informations	0	1	2	3	4
5	Il est important pour moi d'être apprécié par mon entourage professionnel	0	1	2	3	4
6	Le stress me dope	0	1	2	3	4
7	Il m'arrive de ne pas me sentir à la hauteur	0	1	2	3	4
8	Je suis très exigeant envers moi-même et les autres	0	1	2	3	4
9	Pour être satisfait, je dois exceller	0	1	2	3	4
10	J'ai tendance à en faire plus pour rendre service	0	1	2	3	4
11	Je ne peux déléguer, car les autres sont trop lents	0	1	2	3	4
12	Je dois dépenser beaucoup d'énergie pour faire les choses	0	1	2	3	4
13	Je n'exprime pas mes émotions, je n'ai pas beaucoup « d'états d'âme »	0	1	2	3	4
14	Pour être efficace, ma tâche doit être parfaite	0	1	2	3	4
15	Pour l'entreprise, je suis toujours disponible, même chez moi	0	1	2	3	4
16	Je parle vite	0	1	2	3	4
17	J'ai souvent l'impression d'être oppressé et la crainte de me laisser aller	0	1	2	3	4
18	J'aime accomplir des missions complexes	0	1	2	3	4
19	Les faits, les chiffres, la logique, voilà les vraies valeurs	0	1	2	3	4
20	Je suis très vigilant à ne pas blesser les gens	0	1	2	3	4
21	J'ai envie d'interrompre les gens pour finir leurs phrases à leur place	0	1	2	3	4
22	Je me sens souvent responsable de ce qui arrive aux autres	0	1	2	3	4
23	L'échange intellectuel est le domaine où je suis à l'aise	0	1	2	3	4
24	Je suis très rigoureux et l'exactitude n'a pour moi pas de prix	0	1	2	3	4
25	J'aime rendre service à mes collègues	0	1	2	3	4
26	Je dis souvent « pressons... oui... oui... et alors ?	0	1	2	3	4
27	J'ai tendance à me plaindre	0	1	2	3	4
28	J'aime ce qui fait appel à la logique	0	1	2	3	4
29	Le professionnalisme c'est avoir réponse à toute question d'un collègue ou d'un collaborateur	0	1	2	3	4
30	Il faut savoir se mettre en quatre	0	1	2	3	4
31	J'ai coutume de faire les cents pas lorsque je suis en attente de quelque chose	0	1	2	3	4
32	Les gens viennent à moi, sans que je leur demande	0	1	2	3	4
33	J'ai du mal à faire confiance et à me confier à quelqu'un	0	1	2	3	4



		ce n'est pas moi	c'est peut-être moi	c'est quelquefois moi	c'est souvent moi	c'est tout à fait moi
34	Pour moi, une objection est le signe de mon incompetence : aussi je dois tout réussir pour ne pas être critiqué	0	1	2	3	4
35	J'aime aider les autres	0	1	2	3	4
36	Je tape souvent avec mes doigts ou mes pieds	0	1	2	3	4
37	Il m'arrive de m'épuiser dans des situations inextricables	0	1	2	3	4
38	La manière dont les autres me jugent sur ce que je fais m'importe beaucoup	0	1	2	3	4
39	Etre bon ne suffit pas, il faut être le meilleur	0	1	2	3	4
40	Je ne sais pas dire non	0	1	2	3	4
41	Je fais trop vite, ce qui me fait faire des fautes d'inattention	0	1	2	3	4
42	Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions	0	1	2	3	4
43	Je ne me sens pas à l'aise lorsque je suis impliqué émotionnellement	0	1	2	3	4
44	Tant qu'une tâche n'est pas réalisée comme je l'imaginai, je recommence	0	1	2	3	4
45	On se confie facilement à moi	0	1	2	3	4
46	Je ne peux rester inactif et, au besoin, je fais plusieurs choses en même temps	0	1	2	3	4
47	J'attribue beaucoup de valeur aux efforts fournis pour réussir	0	1	2	3	4
48	Dans une tâche à plusieurs, je n'aime pas que l'on ne respecte pas le timing, l'objectif et que l'on fasse des digressions	0	1	2	3	4
49	Lorsque je confie un travail, j'attends qu'on suive scrupuleusement les consignes	0	1	2	3	4
50	Il m'arrive souvent de me préoccuper de ce que l'on va penser de moi si j'agis de telle ou telle manière.	0	1	2	3	4

Reportez vos notes

SOIS FORT		FAIS PLAISIR		FAIS EFFORT		FAIS VITE		SOIS PARFAIT	
Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score
3		5		2		1		4	
8		10		7		6		9	
13		15		12		11		14	
18		20		17		16		19	
23		25		22		21		24	
28		30		27		26		29	



33		35		32		31		34	
38		40		37		36		39	
43		45		42		41		44	
48		50		47		46		49	
Totaux									

MODULE 3 : LA GESTION DU TEMPS

■ Définition et bloqueurs de temps

- *Le temps source de stress*
- *Quels sont vos croque temps ?*

■ La gestion du changement

- *Se préparer pour investir le changement*

■ Quelques concepts

- La matrice d'Eisenhower
- La pyramide des priorités
- La loi de Parkinson
- La loi de Pareto
- La théorie adaptée au temps

■ La procrastination





Cofinancé par
l'Union européenne

Pourquoi gérer son temps ?

Le temps est notre bien le plus précieux, c'est un capital, il s'écoule inexorablement.

Si cette source est gaspillée, elle entraîne :

- ✓ du stress,
- ✓ des tensions nerveuses,
- ✓ des coûts inutiles,



test : Le stress vous affecte-t-il ?

J'ai une surcharge de travail :

R J'ordonne, je planifie, je suis réaliste

E je fais plusieurs choses à la fois

L je me laisse déborder. Trop de travail, me rend anxieux

Je suis dans l'attente (cinéma, banque..) :

L je ronge mon frein

R je profite pour me détendre, me relaxer ou utiliser mon temps à quelque chose d'agréable

E je m'énerve

j'ai une décision à prendre rapidement :

E je fais ça à longueur de journée rapidement

R je prends dix minutes de réflexion pour évaluer la situation

L je panique

Mon supérieur me fait une critique :

R je prends cette critique comme une information qui me permet de changer quelque chose

L je me sens vraiment coupable

E j'ai du mal à l'accepter, et je réponds agressivement

Un poste est à pourvoir qui pourrait être une promotion :

L j'aurais bien envie de postuler, mais j'ai peur de ne pas être à la hauteur

E je postule car je pense que je suis plus capable que les autres

R je prends le temps de peser le pour et le contre et d'évaluer mes compétences.

Mon emploi du temps :

E je suis surchargé, j'ai trop de choses à faire

R j'équilibre ma vie personnelle et professionnelle

L je ne sais pas vraiment ce que j'ai à faire ni par où je vais commencer.

Face à mes collaborateurs :

R je fais confiance aux autres en fonction de leurs compétences spécifiques

L Je compte sur les autres car les responsabilités m'affolent

E je suis exigeant, je suis tatillon

Mon supérieur me demande de venir travailler plusieurs samedis :

L je dis OUI à contre cœur, sans en dire plus

E Je me mets en colère c'est inadmissible

R Je réponds simplement sans me justifier

Je suis agressé par un collègue en réunion :

E je démarre au quart de tour, et je lui réponds violemment

L Je suis blessé, mais ne laisse rien paraître

R je lui réponds calmement en recentrant sur le sujet.

Mon responsable me fait un compliment :



Cofinancé par l'Union européenne

R Je l'accepte et je dis merci

L Je me dis que je ne le mérite pas

E Je me crois meilleur que les autres

Je fais plusieurs choses en même temps :

E Je suis stimulé, j'aime faire plusieurs choses en même temps

L Je suis paralysé

R Je sais faire un choix

Je suis en vacances :

R je me sens bien et je profite de chaque instant

E J'alterne les activités sans répit

L je me sens sans entrain, et j'ai du mal à récupérer

Mon surnom est :

E la cocotte-minute ou le bulldozer

R La force tranquille ou la plénitude de l'instant

L Caliméro ou Monsieur pas de chance

En famille :

R je prend le temps d'écouter et je profite de l'intimité avec ma famille

E mes proches se plaignent de mes absences, et de mon indisponibilité

L je m'ennuie et je me sens incompris

Ce matin rien ne va :

E Je râle toute la journée

L je rumine en silence

R je fais une pause et je retrouve mon énergie.

Vous avez une majorité de E :

- Vous êtes plutôt type A, extraverti, souvent agressif, suractif, dans la compétition.
- Vous exprimez toujours vos réactions, parfois de façon disproportionnée et colérique. C'est le profil des ambitieux, et des perfectionnistes qui réagissent par l'action. Le corps lui répond par un excès d'adrénaline.

Vous avez une majorité de L :

- Vous êtes plutôt de type C : introverti, renfermé, anxieux, plutôt passif et défaitiste. Votre réponse se manifeste par un manque de réaction ou une inhibition. Sur le plan biologique ce comportement se traduit plutôt par une sécrétion massive de cortisol et entraîne une baisse de défenses immunitaires.

Vous avez une majorité de R :

- Vous êtes de types B. Vous savez évaluer les situations, faire des choix, relativiser et transformer les situations difficiles en apprentissage. Vous êtes capable de gérer votre stress.

Selon le contexte, vos profils peuvent changer et présenter une combinaison des trois profils.

Quels sont vos croque temps ?



.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Qu'est ce qui oriente notre conception du temps ?

Un choix personnel , en fonction de ses objectifs : un cadre qui travaille 10 heures par jour peut être aussi satisfait de son organisation que celui qui décide de partir à 18 H .

Un conditionnement culturel: les anglo-saxons ont inventé un temps managérial qui correspond à la culture monochronique alors que les latins sont polychroniques

Notre tempérament. Le routinier vite d'affronter son incompetence , certains ont besoin d'imprévu , de plaisir dans la relation . Perdre du temps est une attitude qui permet à certains de mieux résister à l'angoisse , aux pressions.

D'autres sont naturellement brouillons et se dispersent sans cesse , ou sont d'un tempérament lent et prudent (voir test des principales tendances de votre comportement dans la gestion du temps), Enfin , le plus souvent , nos méthodes de travail sont en cause !

Se préparer pour investir dans le changement ?

Pour changer sa façon d'agir et de travailler , il faut en avoir envie, il faut retrouver son l'énergie et acceptez de perdre du temps pour en gagner en se réorganisant.

L'envie + quelques techniques permettent de mieux maîtriser son temps.

Quelques concepts

- ✓ La matrice d'Eisenhower
- ✓ La pyramide des priorités
- ✓ La loi de Parkinson
- ✓ La loi de Pareto
- ✓ La théorie adaptée au temps

Le principe d'Eisenhower

A l'origine, cette méthode visant à donner des priorités aux tâches a été suggérée par Dwight D. Eisenhower, 34ème président des Etats-Unis d'Amérique. Eisenhower aurait un jour déclaré: "Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important". En se basant sur cette citation la boîte d'Eisenhower a été développée comme moyen d'aider les gens à donner des priorités à leurs tâches.

Qu'est-ce que la matrice Eisenhower ?



Cofinancé par
l'Union européenne

La matrice d'Eisenhower, également appelée matrice urgence-importance, vous aide à décider et à hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance.

tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, en triant les tâches moins urgentes et moins importantes que vous devriez soit déléguer, soit ne pas faire du tout.

<https://youtu.be/tT89OZ7TNwc>

Comment utiliser la matrice Eisenhower ?

En classant les tâches par ordre d'urgence et d'importance, on obtient 4 quadrants avec des stratégies de travail différentes :

Nous appelons le premier quadrant Faire d'abord car ses tâches sont importantes pour votre vie et votre carrière et doivent être faites aujourd'hui ou demain au plus tard. Vous pouvez utiliser un minuteur pour vous aider à vous concentrer tout en essayant d'en faire le plus possible, par exemple en révisant un document important pour votre responsable.

Le deuxième quadrant que nous appelons Planification. Ses tâches sont importantes mais moins urgentes. C'est ici que vous devriez énumérer les tâches que vous devez inscrire dans votre calendrier.

<p>① Prioritaires Concentrez-vous d'abord sur les tâches importantes à faire le jour même..</p>	<p>② Planifier Les choses importantes, mais pas si urgentes, doivent être programmées.</p>
<p>③ Déléguer Ce qui est urgent, mais moins important, déléguer aux autres..</p>	<p>④ Ne pas faire Ce qui n'est ni urgent ni important, ne le faites pas du tout.</p>



: Exercice : préparer votre propre matrice

--	--

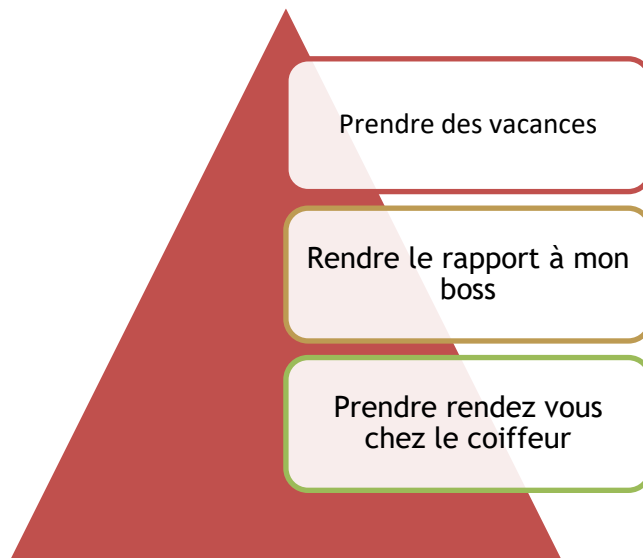


6 conseils de gestion du temps pour travailler avec la matrice Eisenhower

1. Inscrire les choses à faire sur une liste vous libère l'esprit. Mais demandez-vous toujours ce qui vaut la peine d'être fait en premier.
2. Essayez de vous limiter à huit tâches au maximum par quadrant. Avant d'en ajouter une autre, terminez d'abord la plus importante. Rappelez-vous : il ne s'agit pas de rassembler des tâches mais de les terminer.
3. Vous devriez toujours tenir une seule liste pour les tâches professionnelles et privées. Ainsi, vous ne pourrez jamais vous plaindre de n'avoir rien fait pour votre famille ou vous-même à la fin de la journée.
4. Ne vous laissez pas distraire par les autres. Ne laissez pas les autres définir votre priorité. Planifiez dès le matin, puis travaillez sur vos affaires. Et à la fin, appréciez le sentiment d'avoir terminé.
5. Enfin, essayez de ne pas procrastiner autant. Pas même en gérant de manière excessive vos tâches.
6. Enfin, essayez de ne pas trop remettre à plus tard. Même pas en gérant trop bien vos tâches.



La pyramide des priorités



Qu'est-ce qu'une pyramide des priorités ?

La pyramide des priorités est une méthode visuelle de hiérarchisation des priorités qui aide à prendre des décisions sur les choses les plus importantes à travailler. Grâce à un espace limité, le groupe est guidé pour filtrer les tâches et se mettre d'accord sur les priorités.

Comment fonctionne une pyramide des priorités ?

■ Étape 1 : Tri

Triez tous les post-it votés et placez-les sur la toile de la pyramide.

Astuce : Assurez-vous que vous n'avez pas voté sur des doublons ou que certains éléments votés ne sont pas identiques.

■ Etape 2 : Visualisation

Placez le post-it le plus voté au sommet de la pyramide. Ajoutez différentes couches en dessous en fonction de leur nombre de votes. Si les post-its ont le même nombre de votes, ils restent au même niveau les uns à côté des autres.

La loi de Parkinson

La loi de Parkinson est l'adage selon lequel "le travail s'étend de manière à remplir le temps disponible pour son achèvement"[1]. Elle est parfois appliquée à la croissance de la bureaucratie dans une organisation, mais peut s'appliquer à toutes les formes de travail.

La loi de Pareto ou la loi des 80/20

Signification

20 % des causes engendrent 80 % des effets.

20 % des facteurs influent sur 80 % des objectifs.

Exemples:

Sport : 20 % de l'effort à l'entraînement permet d'atteindre 80% de la performance

Service après-vente : 80% des réclamations proviennent de 20% des clients

Erasmus +, Projet : 2021-1-PL01-KA220-ADU-0000352 00, Compétences clés pour les personnes de 50 ans et plus (KK50+)



Cofinancé par l'Union européenne

Population : 20% de la superficie française rassemble 80% de la population (calcul effectué sur les 9000 communes les plus denses)

Contrôle de gestion : 20% des indicateurs fournissent 80% de l'information.

La théorie de Pareto adaptée au temps

1) Prévention des tâches inutiles:

La partie la plus importante de la gestion est d'éviter les tâches qui prennent du temps sans apporter de résultats probants.

2) La prospective:

Lors de la planification, les tâches doivent être choisies avec soin afin de garantir les rendements futurs. Les solutions d'aujourd'hui ont un impact certain sur les résultats de demain.

3) Garder un œil sur les tâches à haute valeur:

Les efforts doivent être rationalisés afin de se concentrer sur les 20% important. Si l'on travaille de cette manière sur une période de temps, les résultats seront bénéfiques.

Sur le long terme, vos efforts gérés en application du principe de Pareto vont se révéler fructueux.

Quelques techniques

Utilisez des codes couleur.

Par exemple : utiliser des codes couleur sur son agenda.

Code vert: selon la règle des 80/20, seules les choses vraiment importantes pourront être placées dans ces zones.

Code bleu: horaires où je suis moins efficace (fatigue, faim...), on ne place ici que les choses faciles à faire ou peu fatigantes.

Code rouge: Zones pour les imprévus, ces espaces ne peuvent être utilisés que 4 jours avant, ainsi, j'ai toujours de la place pour un imprévu.

A vous maintenant d'inventez vos propres codes.

Utilisez de façon appropriée la technologie. :

Quelque soit la "machine" elle est à votre service et non l'inverse.

- ✓ Ne coupez pas votre téléphone portable **mais** mettez le en mode vibreur **et** regardez qui vous appelle, c'est urgent ou important répondez sinon laissez la personne vous laisser un message.
- ✓ Utilisez deux téléphones : un privé et un professionnel
- ✓ Utilisez les e-mails, internet en général, les organisateurs. Dictaphone et autres enregistreurs numériques.
- ✓ Un problème informatique, technique, qui est en dehors de vos compétences ?
- ✓ Donnez vous un temps limite pour le résoudre, au delà appelez un expert. On a tous un ami champion prêt à nous éclairer.

Technique de lecture.

4 stades de lecture, le passage au stade suivant n'est pas automatique, loin de là!



Cofinancé par l'Union européenne

- ✓ **1^{er} stade**, mode recherche: lecture très rapide, 10 secondes maximum par page, je ne lis pas vraiment, je cherche ce qui m'intéresse. Ça ne m'intéresse pas, je ne vais pas plus loin, ça m'intéresse phase 2.
- ✓ **2^{ème} stade**: lecture rapide. Je lis ce qui m'intéresse, quelques minutes suffisent. Si c'est vraiment intéressant ou utile: phase 3.
- ✓ **3^{ème} stade**: lecture approfondie. L'article est repéré, je vais prendre le temps de le lire tranquillement. Dans certains cas je passe au stade 4.
- ✓ **4^{ème} stade**: archivage. L'article mérite d'être conservé. Les points importants sont surlignés, annotés puis archivage.

La méthode NERAC

Pour rappel voici ce que signifie **NERAC** :

Notez les activités à réaliser

Estimez la durée pour chaque activité

Réservez du temps pour les imprévus - *rajouter 1/3 du temps*

Arbitrez par priorité - *matrice d'Eisenhower*

Contrôlez le suivi des activités

Planifier

- ✓ Aimer votre liste de choses à faire (surtout si ce sont des choses que l'on aime le moins faire)
- ✓ Faire chaque jour la liste des choses à faire
- ✓ Prévoir une heure de calme par jour
- ✓ Organiser votre travail en fonction de votre cycle d'énergie naturel
- ✓ Définir et gérer sa «politique de réponse»
- ✓ Commencer par les tâches les plus importantes
- ✓ Pour atteindre ses objectifs, limiter le plus possible les interruptions
- ✓ Établir une stratégie pour la gestion de la messagerie instantanée

La procrastination

Quelles sont les raisons qui nous poussent à remettre à plus tard ce que nous devrions faire aujourd'hui ?

- ✓ La peur de l'échec
- ✓ La peur du succès, la peur de réussir
- ✓ La peur de perdre son autonomie et son indépendance
- ✓ La peur d'être seul, de la solitude et de l'isolement
- ✓ Le perfectionnisme



Test : si vous vous reconnaissez dans la liste des affirmations suivantes, vous êtes affecté par la procrastination



1. Si vous trouvez qu'une tâche s'annonce difficile, vous repoussez le moment de vous y mettre.
2. Vous abandonnez la tâche que vous êtes en train de faire si vous rencontrez une difficulté en cours de route.
3. Vous vous demandez souvent pourquoi vous êtes obligé de faire telle ou telle chose.
4. Vous avez souvent du mal à commencer à travailler.
5. Vous avez tendance à commencer plusieurs choses en même temps de telle sorte que vous n'avancez sur aucune d'entre elles.
6. Vous ne vous mettez pas à travailler si vous n'en retirez aucun intérêt ou aucun plaisir.
7. Vous vous trouvez des raisons de faire autre chose que ce que vous avez à faire.
8. Vous n'avez pas de problème pour commencer quelque chose mais vous n'arrivez jamais à terminer ou aller au bout de votre travail.
9. Vous vous rassurez en vous disant qu'il n'y aura finalement aucune conséquence si vous ne faites pas votre travail.
10. Vous avez des difficultés à vous concentrer sur ce que vous êtes en train de faire et votre esprit divague vers autre chose.



Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?

Travail

.....
.....
.....

Famille

.....
.....
.....

Loisirs ?

.....
.....
.....

Santé ?

.....
.....
.....



**Cofinancé par
l'Union européenne**

MODULE 4 : GESTION DES CONFLITS

Nous verrons dans cette session les points suivants :

Les différents types de conflits :

- ouverts, latents, larvés
- Conflits d'opinion , de besoins ou d'intérêts

Les différentes causes de conflits

- Psychologiques
- Entreprise
- Personnelles

Les étapes pour éviter les conflits

- Du diagnostique à l'analyse

Les réactions face aux conflits :

- Les différentes réactions face aux conflits (édredon, le disque rayé...)

Les techniques de gestion des conflits

- De l'apaisement au forcing



Le conflit : une nécessité ?

C'est un signe à prendre en considération :

- L'expression d'un besoin
- L'expression d'une conviction
- L'expression d'un problème à résoudre

Quelques définitions

Conflit Latent

Il existe lorsque des individus, des groupes, des organisations ou des nations ont des différences qui dérangent l'un ou l'autre, mais ces différences ne sont pas assez importantes pour que l'une des parties agisse pour modifier la situation

Conflit ouvert

Un conflit ouvert est un conflit dans lequel les protagonistes font preuve d'une grande hostilité l'un envers l'autre.

Conflit d'intérêts : il y a divergence sur les intérêts de chaque groupe ou personne.

Conflit refoulé

La suppression des conflits est un état superficiel et souvent temporaire qui laisse la situation ouverte à de futurs conflits sur des questions similaires.

Conflit de besoins

Il surgit lorsque certains membres d'une équipe, d'une famille ou d'un groupe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. Besoins d'appartenance, de reconnaissance, de sécurité ou besoins physiologiques

Conflit d'idées : le désaccord entre les parties porte sur des opinions, des points de vue différents, perçus comme opposés.- les conflits de valeurs : le différend porte sur un choix de vie, une idéologie.



Les étapes pour éviter les conflits

Anticiper	Penser	Confiance en soi	Compétence
✓ Définir un objectif	✓ Esprit ouvert	✓ Affirmation de soi	✓ Feedback
✓ Clarifier la situation	✓ Favoriser la réflexion	✓ Acceptation de soi	✓ Savoir dire non
✓ Ne pas provoquer de conflits	✓ Se mettre à la place de l'autre	✓ Ne pas porter de jugement	✓ Entendre la critique
			✓ Reformuler

Les quatre types de résistance au changement

- **L'inertie** : elle se caractérise par une forme d'acceptation du changement mais sans réaction visible et surtout sans action. L'individu est prudent, il attend de voir ce qui se passe pour justifier ce comportement passif.
- **L'argumentation** : la résistance par l'argumentation est productive, l'échange permet d'intégrer le changement mais aussi de négocier son évolution.
- ✓ **La rébellion** est une forme active et explicite de résistance. Elle peut prendre la forme du refus du changement mais aussi de la grève ou de la résignation.
- ✓ **Le sabotage** : il vise à discréditer le projet de changement ou son porteur, à le faire capoter par des moyens pernicieux.

Quelle est la meilleure façon de réagir au changement ?

1. Soyez non-actif.
2. Soyez réactif.
3. Soyez proactif et positif.
4. Reconnaissez que le changement fait partie de la vie. Rien n'existerait sans changement. ...
5. Acceptez vos émotions. ...
6. Recadrez la situation pour voir le positif. ...
7. Il faut agir car ce sont les décisions, et non les conditions, qui déterminent votre chemin.

Gérer les conflits : les différentes étapes

1. Identifier les prémices du conflit
2. Diagnostiquer et analyser les différents types de conflits



**Cofinancé par
l'Union européenne**

3. Reconnaître sa sphère d'influence pour traiter le conflit
4. Mobiliser ses ressources internes
5. Réguler et sortir du conflit



Cofinancé par l'Union européenne

Les techniques de gestion des conflits

Le forcing/la domination (je gagne - tu perds)

- ✓ par autorité hiérarchique
- ✓ par la force physique
- ✓ par le soutien de la majorité
- ✓ par application de la loi

L'apaisement (gagnant - perdant)

- ✓ Au lieu de chercher à gagner au dépens de l'autre, on laisse gagner ce dernier dans l'espoir d'éviter les conséquences d'un conflit long et coûteux.

Le désengagement / la fuite (échec - échec)

- ✓ Un partenaire repousse encore et encore des négociations ou s'y fait excuser à la dernière minute d'une manière répétée.

L'intégration/la collaboration (gagnant-gagnant)

- ✓ Les parties cherchent un consensus, c'est-à-dire une solution qui est jugée acceptable par tout le monde, non faute de mieux, mais parce que l'on a pu agrandir le gâteau à distribuer. Si les parties ont dû faire des concessions, elles estiment que celles-ci ont été équilibrées par des gains intéressants.

Le compromis

- ✓ *Les parties marchandent* jusqu'à ce qu'elles trouvent un équilibre qui, s'il n'est pas jugé optimal, est néanmoins accepté étant donné les circonstances et parce qu'on craint qu'autrement le conflit s'éternise et s'aggrave. C'est une solution hybride, où chacun gagne un peu (mais pas autant qu'il aurait souhaité) et chacun perd un peu (mais moins qu'il ne craignait).

Savoir bien réagir aux réactions hostiles

La méthode DESC

Pratique pour formuler une critique ou un désaccord sans froisser votre interlocuteur, la méthode DESC est un outil de médiation très utilisé en communication non violente (CNV). Il s'agit d'une prise de parole en 4 étapes :

1. Décrire factuellement la situation
2. Exprimer une émotion, un ressenti personnel (« je » plutôt que « tu »)
3. Suggérer une solution
4. Conclure en soulignant les conséquences positives pour les 2 parties

Le disque rayé (ou technique de l'usure)

Face à une requête que l'on estime illégitime, le disque rayé consiste à maintenir votre position en répétant vos arguments le temps que cette requête est émise. Au bout de quelque temps, votre interlocuteur devrait abandonner.

Le contrepoint

Pour monter au créneau, préférez des phrases à la première personne comme : « Je ne peux pas vous laisser dire ça » en y ajoutant votre réponse argumentée plutôt que « Vous avez tort » qui incriminerait directement votre interlocuteur.

La globalisation

Situez votre idée / produit dans un ensemble plus vaste.

Ex : « Cette question peut se poser aujourd'hui pour tous les syndicats »



Cofinancé par
l'Union européenne

Le sphynx

Ultime recours devant un cas flagrant d'un comportement agressif de votre interlocuteur, le sphynx s'apparente à une posture « passif-agressif ». Il consiste à garder le silence le temps que votre interlocuteur vous parle. Ce temps de silence vous permettra de prendre du recul sur les propos émis et ainsi prendre la parole calmement.

La technique de l'édredon

Il s'agit ici de vous couvrir tout en accueillant en douceur les propos adverses. Laissez votre interlocuteur dérouler ses arguments et ponctuez-le de formules telles que :

« C'est votre opinion... »

« Je vous laisse libre de vos propos... »

« Ce que vous dites, n'engage que vous... »

« Vous êtes libre de le penser... »

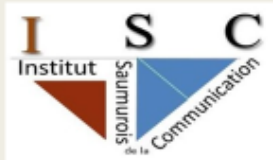


Petit jeu de rôle : mise en situation de conflits



Cofinancé par
l'Union européenne

Compétences personnelles, sociales pour apprendre à apprendre



Key competences
for people 50+

*Dis-moi et j'oublierai;
Montre-moi et je me rappellerai peut-être;
Implique-moi et je comprendrai.*

Proverbe chinois



Cofinancé par
l'Union européenne



ICE
BREAKING :
LE NOM
INDIEN

Module 1

- **Introduction à la communication**
 - *Définition*
 - *Cerveau gauche et cerveau droit*
- **Différence entre communication verbale et non verbale**
- **La communication verbale**
 - *Les obstacles à la communication*
- **Les outils d'une bonne communication**
 - *Assertivité*
 - *Empathie*
 - *Clarté*
 - *L'écoute active*
 - *La reformulation*
- **La communication non verbale**
 - *La PNL*
 - *L'analyse transactionnelle*
 - *Les 5 drivers*



Introduction : La ronde des Post-it.

À votre avis, qu'est ce que la communication ?



Le saviez vous ?

Dans un échange 75 % de la communication est non verbale,
25 % verbale dont 19 % orale et 6 % écrite .



Nous retenons :

- 10 % de ce que nous lisons,
- 20 % de ce que nous entendons,
- 30 % de ce que nous voyons,
- 50 % de ce que nous voyons et entendons,
- 80 % de ce que nous disons,
- 90 % de ce que nous disons en le faisant.



Quelques définitions



En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...)

Les trois types de communication

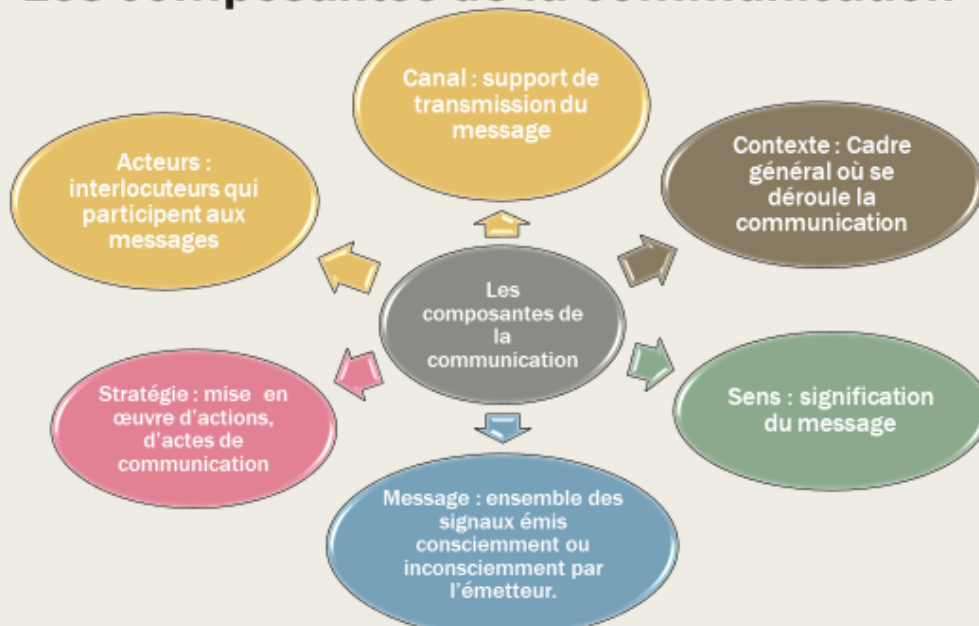
On peut distinguer trois formes de communication :

- La **communication interpersonnelle** qui met en relation deux individus. ...
- La **communication de groupe** qui met en relation plusieurs individus. ...
- La **communication de masse** qui est un ensemble de techniques qui permettent à un acteur de s'adresser à un public nombreux.





Les composantes de la communication



Vous avez dit : communiquer ?

« On ne peut pas ne pas communiquer... »

Palo Alto

Mais.....





Vous avez dit : communiquer ?

Entre ce que je pense,
Ce que je veux dire,
Ce que je crois dire,
Ce que je dis,

11



Vous avez dit : communiquer ?

Ce que vous voulez entendre,
Ce que vous entendez,
Ce que vous croyez comprendre,
Ce que vous voulez comprendre,
Ce que vous comprenez...

12



Vous avez dit : communiquer ?



... Il y a au moins dix possibilités de ne pas s'entendre.....

Mais essayons quand même !

Bernard Werber

13



À VOUS DE
JOUER:
DESSINE MOI UN

.....



La différence entre la communication verbale et non verbale ?

La communication verbale est basée sur la langue (dans toutes ses formes).



Au contraire, la communication non-verbale correspond à tous les signaux visibles émis par une personne, consciemment ou non.



Que se passe-t-il au niveau de notre cerveau ?

Le cerveau d'un être humain est constitué de deux hémisphères (gauche et droit).

Si cette dichotomie existe, c'est parce que ces derniers jouent des rôles particuliers bien que pas toujours totalement distincts. (Sperry)





Cerveau gauche

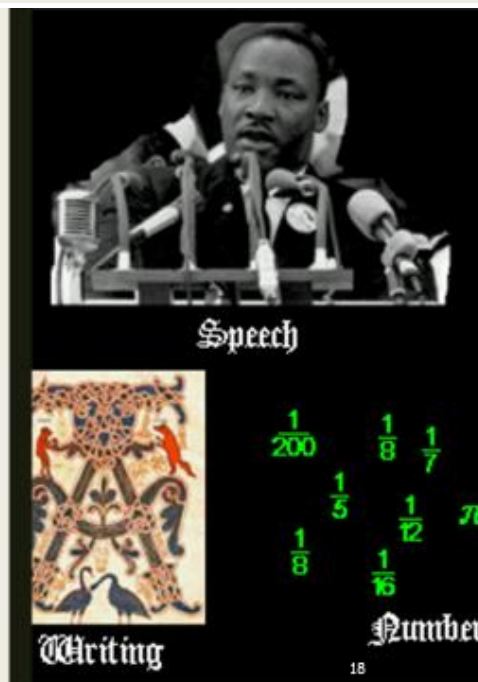


L'hémisphère gauche est très doué pour tout ce qui nécessite une perception rapide et séquentielle, la manipulations de concepts abstraits tels que les mathématiques, des opérations de précision ou de structuration. Il conserve les informations verbales et sonores. Il est qualifié d'auditivo-temporel.

Cerveau Gauche

Le cerveau gauche est marqué par l'acquis et la maîtrise de l'environnement qu'il cherche à évaluer, et à contrôler. logique

- *pensée linéaire*
- *mathématiques*
- *les faits*
- *pensée par l'intermédiaire des mots*





Cerveau droit



L'hémisphère droit est très doué pour les choses concrètes, la visualisation d'une image ou d'un objet, des opérations en parallèle, la perception que l'on a de soi-même ou une vue d'ensemble. Il est qualifié de visuo-spatial.

Cerveau droit

Cerveau droit : est influencé par l'inné, et réagit simplement à son environnement auquel il cherche à s'adapter. C'est le cerveau créatif.

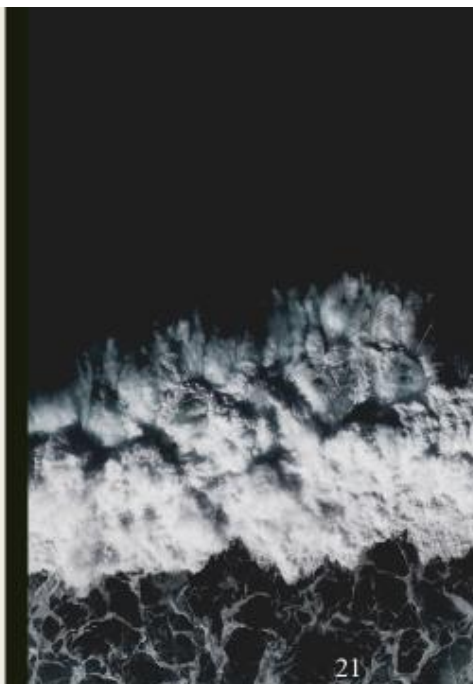
- *imagination*
- *pensée holistique*
- *intuition*
- *les arts*
- *rythme*
- *indices non verbaux*
- *visualisation des sentiments*
- *rêverie*





Comment ça marche ?

Selon une étude de l'Université de Cambridge, l'ordre des lettres dans un mot n'a pas d'importance, la seule chose importante est que la première et la dernière lettres soient à la bonne place. Le reste peut être dans un désordre total et vous pouvez toujours lire sans problème. C'est parce que le cerveau humain ne lit pas chaque lettre elle-même, mais le mot comme un tout.



Testez vous

Lisez cette phrase

**FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS
OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF YEARS.**

Combien de F comptez-vous ?



Testez vous !

Gris noir jaune vert bleu rouge

Orange marron vert rouge noir

Rouge violet bleu noir vert jaune

Pour un bon fonctionnement, nous avons besoin de notre intuition, et de la perception globale de notre cerveau droit, qui sera ensuite analysée et vérifiée par notre cerveau gauche.





Cofinancé par
l'Union européenne





Les obstacles à la communication

1) Donner des ordres, commander

« Tu dois... », « Fais ceci... », « Arrêtez de faire cela... »

Cela met généralement l'autre dans une attitude soit de soumission soit de rébellion. C'est une épreuve de force qui peut créer plus de la résistance voire de l'hostilité, qui s'exprimera sur le moment ou plus tard.

2) Menacer

« Si tu continues... », « Tu ferais mieux de... sinon... », « Si jamais tu t'obstines à... voilà ce qui va se passer... »

C'est aussi un rapport de force qui est installé ainsi. On cherche à instiller la crainte et la soumission.

Les obstacles à la communication

3) Faire la morale, culpabiliser

« Tu devrais... », « Tu ne devrais pas... », Tu aurais dû... », « C'est de ta faute si... »

Cette communication cherche à activer la prise de conscience par un sentiment de culpabilité. Cela peut générer une baisse de confiance et un repli sur soi, ou un désir de se justifier, de se défendre ou encore de rejeter la « faute » sur autrui.

4) Donner des solutions, des conseils

« Ce que je ferais à ta place c'est... », « Je te conseille de... », « Fais plutôt ceci... »

Envoie comme message que l'autre n'est sans doute pas capable de résoudre ses propres problèmes. Peut l'empêcher de réfléchir par lui-même et d'accéder à l'autonomie.



Les obstacles à la communication

5) Chercher à convaincre, à persuader

« *Oui, mais...* », « *Les faits prouvent que...* », « *Voilà pourquoi vous avez tort...* »

Peu adapté si les émotions sont fortes. Entraîne généralement une bataille d'arguments pour savoir qui a raison ou tort, qui est plus intelligent.

6) Porter un jugement, critiquer

« *Vous êtes ceci... ou cela...* », « *Tu manques de maturité* », « *Tu devrais faire preuve de plus de bon sens* »

L'autre peut s'identifier au jugement, se sentir bête ou incompetent et se refermer. Cela peut aussi l'amener à contre-attaquer (« *Et toi ? N'es-tu pas ceci... ou cela... ?* »).

Les obstacles à la communication

7) Faire des louanges, flagorner

« *Tu as entièrement raison* », « *Tu fais un très bon travail* », « *Je suis d'accord* »

Peut être perçu comme une forme de paternalisme ou de la manipulation s'il y a un doute sur la sincérité. Peut créer une attente anxiogène si l'autre ne se sent pas à la hauteur des compliments.

8) Humilier, ridiculiser

« *Oui mon garçon, c'est ça, cause toujours* », « *Jamais entendu une excuse plus stupide* », « *Et dire que certains sont payés pour faire ce genre d'inepties...* »

Attaque l'estime de soi et crée un sentiment de rejet et d'incompréhension. Peut faire réagir agressivement.



Les obstacles à la communication

9) Poser des questions, mener l'enquête

Pourquoi ? Avec qui ? Depuis quand ? Comment ? Combien de temps ? Où exactement ? ... »

Dans une relation d'aide ou de simple écoute, nous posons souvent trop de questions parce que cela nous rassure et nous donne l'impression d'avoir du contrôle sur la situation. C'est aussi parfois pour accélérer le processus.

Mais les questions peuvent être intrusives ou ne servir que la curiosité de celui qui les pose. Elles peuvent aussi orienter de manière importante l'expression de l'interlocuteur et lui faire dire ce que l'on souhaite entendre... amenant une éventuelle recherche de solutions sur de fausses pistes.

Les obstacles à la communication

10) Détourner l'attention, esquiver ou pratiquer un humour inapproprié

« Parlons d'autre chose... », « Evidemment, si tu étais le grand chef ça ne serait pas arrivé... », « Au fait, tu es au courant de... »

Souvent par gêne ou maladresse, nous cherchons à éviter certaines discussions ou certains problèmes que nous ne voulons pas traiter. Alors, nous changeons de conversation, nous tentons une petite blague pour détendre l'atmosphère ou adoptons un ton sarcastique.

Cela peut être vécu comme une invitation à ne pas aborder les problèmes, à ne pas se confier, et induire une perte de confiance dans la relation. L'autre message envoyé est aussi que les problèmes de l'autre ne sont pas importants, négligeables, puisqu'ils sont balayés d'un revers de main.



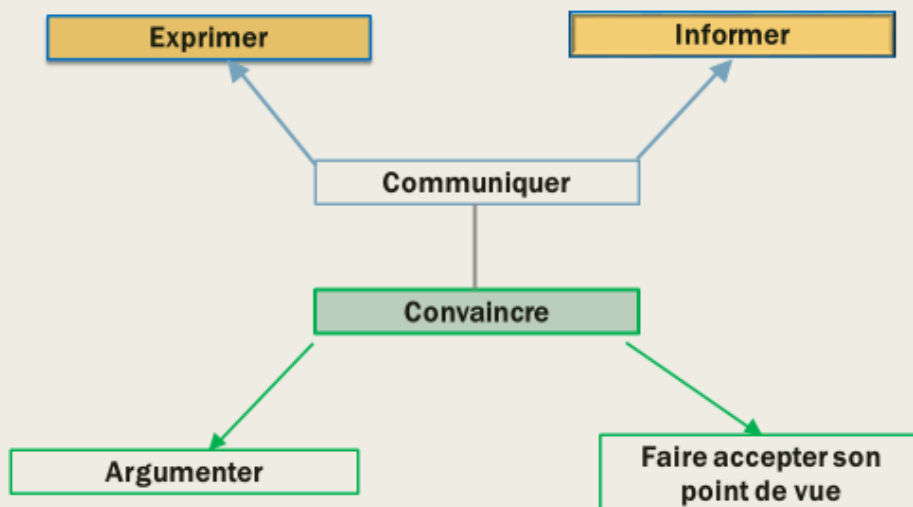
Quelles sont les cinq qualités d'une bonne communication verbale ?

Voici les 6 qualités d'une communication puissante :

- ✓ L'assertivité.
- ✓ L'ouverture d'esprit.
- ✓ L'empathie.
- ✓ La clarté.
- ✓ L'écoute.
- ✓ La reformulation



ASSERTIVITÉ



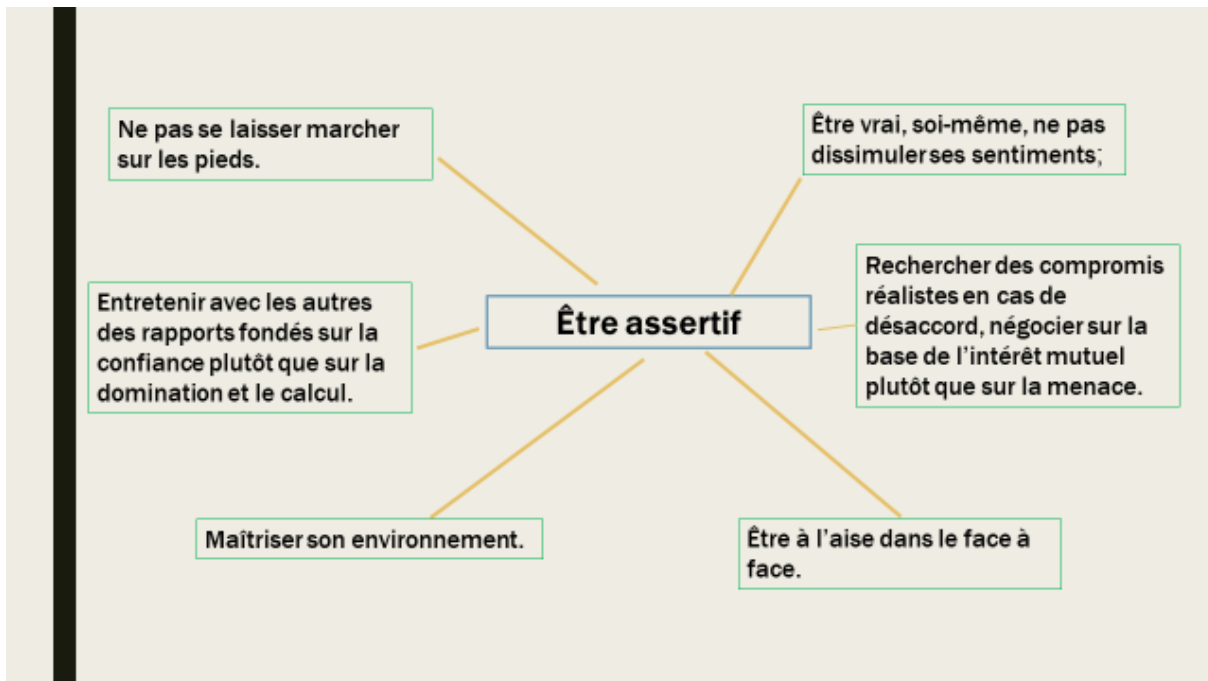
L'assertivité

Définition : Le terme "assertivité" est apparu au cours de la première moitié du XXe siècle.

Le psychologue américain, **Andrew Salter**, l'introduit et en livre la définition suivante : "capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux d'autrui".

Cette notion s'est ensuite propagée jusqu'à faire l'objet de livres dédiés à sa promotion pendant la seconde moitié du XXe siècle.

L'assertivité est considérée comme l'art de faire passer un message difficile sans passivité mais aussi sans agressivité.



Etes vous assertif ?





L'ouverture d'esprit.

Qu'est-ce que l'ouverture d'esprit ?

L'ouverture d'esprit, selon les définitions des dictionnaires qualifie l'attitude d'une personne « faisant preuve d'une grande tolérance, manifestant de l'intérêt, de la curiosité et de la compréhension pour les idées qui diffèrent en partie ou totalement des siennes. »

C'est donc être prêt à :

- *écouter des personnes différentes,*
- *accepter et respecter leurs idées et points de vue, même différentes des nôtres.*
- *respecter la liberté des autres, leurs attitudes différentes en faisant preuve de bienveillance.*
- *ne pas être « enfermé » dans des certitudes : se remettre en question, face à de nouvelles rencontres et idées.*
- *examiner ces nouvelles idées avec curiosité et intérêt, et si on les trouve pertinentes, les faire entrer dans notre vie.*

Qu'est-ce que l'ouverture d'esprit apporte à la vie ?

On peut constater tout d'abord les effets négatifs de manque d'ouverture d'esprit :

- *peu de conciliation ;*
- *peur du changement ;*
- *peur de l'inconnu ;*
- *peur de l'autre et de ses idées ;*
- *certitudes bien ancrées sur chaque chose ;*
- *intolérance de nouvelles attitudes et idées, etc.*

La liste est longue, et montre à quel point l'ouverture d'esprit est une qualité essentielle à développer !

En effet, elle favorise la créativité et permet d'interagir avec les autres de manière plus bénéfique.



Qu'est-ce que l'ouverture d'esprit apporte à la vie ?

En étant plus réceptif aux autres et aux nouveaux environnements, on peut sortir plus facilement de sa routine quotidienne, et accepter le changement.

Les personnes ouvertes d'esprit sont plus humbles, capables de reconnaître qu'elles ne savent pas. En outre, elles s'enrichissent intellectuellement en explorant le monde et les autres. Cela leur permet d'être imaginatives et créatives.

La bienveillance fait aussi partie des qualités qui en découlent : être ouvert d'esprit rend quelqu'un capable de compassion, d'écoute de l'autre, de générosité et de solidarité.

Tout cela débouche naturellement vers de belles opportunités, qu'elles soient humaines, professionnelles, personnelles ! Les ouverts d'esprit trouvent des solutions à leurs problèmes plus facilement, par leur ouverture au monde et leur positivité.

Albert Einstein disait : « La mesure de l'intelligence est la capacité à changer. »

Attention cependant : être ouvert d'esprit ne signifie pas tout absorber n'importe comment et par n'importe qui.

Sachez garder en vous un esprit critique prenant du recul sur les idées, les gens et les choses, mais avec bienveillance.

Avoir toujours recours au doute permet de ne pas foncer vers n'importe quelle nouvelle idée qui semble très enthousiasmante au départ.

Garder une
conscience
libre... et
critique



Cofinancé par
l'Union européenne



L'EMPATHI E

L'empathie.

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewgu369Jw>

L'empathie est la reconnaissance et la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.

Dans un sens plus général, elle représente la reconnaissance de ses états non-émotionnels, tels que ses propres croyances.

Dans le langage courant, le phénomène d'empathie est souvent illustré par l'expression « se mettre à la place de l'autre ».

Cette compréhension se produit par une décentration de la personne et peut mener à des actions liées à la survie du sujet visé par l'empathie, indépendamment, et parfois même au détriment des intérêts du sujet ressentant l'empathie.



L'empathie

L'empathie est la reconnaissance et la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.

Dans un sens plus général, elle représente la reconnaissance de ses états non-émotionnels, tels que ses propres croyances.

Dans le langage courant, le phénomène d'empathie est souvent illustré par l'expression « se mettre à la place de l'autre ».

L'EMPATHIE consiste à :

- Réussir à s'immerger dans l'univers subjectif de l'interlocuteur.
- Comprendre la signification de ses paroles dans sa logique à lui être sensible et à ses réactions.
- Rester indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'attend et veut dire l'interlocuteur.





Cofinancé par
l'Union européenne



La clarté

Synonyme : transparence, limpidité.

Définition :

- Ce qui rend les choses visibles, perceptibles par l'oeil ; radiation électromagnétique capable d'impressionner l'œil.
- caractère de ce qui est intelligible.
- Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément (Jean Boileau XVIIème siècle)



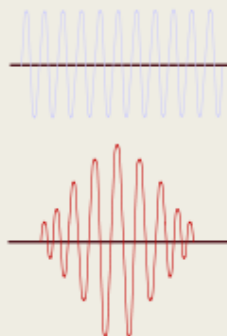
L'ÉCOUTE ACTIVE

Un savoir être et un savoir faire.



Ce que n'est pas «l'écoute active»

- Une conversation
- Une discussion
- Une interview
- Un interrogatoire
- Un discours
- Une confession
- Un diagnostic



49

L'attitude de celui qui parle L'attitude de celui qui écoute

Ouverture et disponibilité sans préjugés

« Non-jugement »

« Non-directivité »

Intention authentique de comprendre l'autre dans sa manière de penser, de s'exprimer, de découvrir son univers subjectif.

Effort pour analyser ce qui est dit et ce qui se passe pendant l'échange.



50



Des freins à l'écoute



51

Encore des freins...

Les expressions:

- « oui, mais... » = opposition
- « il ou elle a l'air... » = préjugé
- « vous n'auriez pas dû... » = jugement
- « commençons par parler de ... » = directivité
- « moi je pense que vous ... » = subjectivité

Déramatiser, banaliser:
« ne dites pas cela, mais non... »

La préparation de sa réponse pendant que l'autre parle

Les signes d'impatience

Couper la parole



LA REFORMULATION

Une définition ?

« C'est une intervention du négociateur qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce qu'une personne vient d'exprimer...»



Les buts de la reformulation

- Communiquer au sujet ce que le récepteur a bien compris ou essaie de comprendre
- Elle clarifie le sens des mots du sujet en lui renvoyant ce qu'il dit d'une autre manière et lui offre la possibilité de poursuivre ou d'approfondir la discussion
- Elle permet à l'émetteur et au récepteur d'éviter les malentendus en permettant de confronter leurs perceptions

55

Le silence

- Le silence permet au sujet de sentir qu'il a du temps de s'exprimer...
- Le négociateur lui indique en respectant ce silence qu'il n'est pas pressé de conclure, que son rythme est celui du sujet...

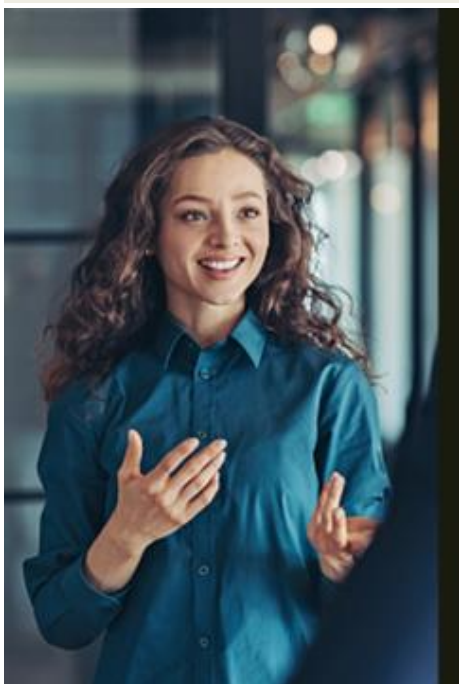
56



Cofinancé par
l'Union européenne



LA COMMUNICATION NON VERBALE



Quel est le rôle de la
communication non verbale ?

Les comportements non verbaux servent de régulateurs à l'interaction entre émetteur et récepteur; ils sont souvent les éléments essentiels du feedback nécessaire à l'efficacité de la communication.



Les types de communication non verbale

- Les expressions faciales. Le visage humain est particulièrement expressif. ...
- Les mouvements et la posture. ...
- Les gestes. ...
- Le contact physique. ...
- La proxémie. ...
- La voix. ...
- L'apparence.

Quelques outils pour mieux comprendre la communication non verbale

- La PNL
- L'Analyse transactionnelle



Cofinancé par
l'Union européenne

Programmation neurolinguistique

Programmation

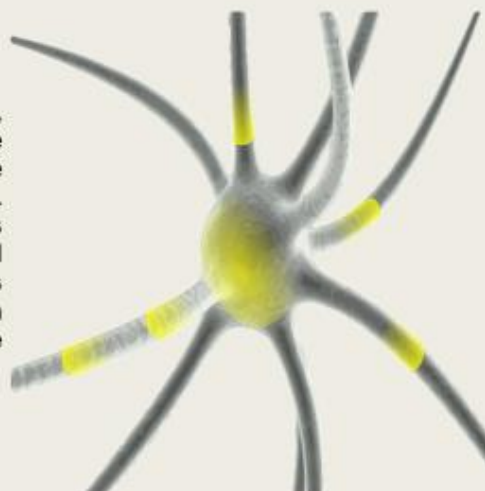
Parce que depuis notre plus tendre enfance, nous nous programmons, nous apprenons des choses, des manières de penser, de sentir, de ressentir et de nous comporter. Ainsi, puisque le matériel est le même (cerveau et système nerveux), ce que parvient à réaliser une personne, une autre en est potentiellement capable.





Neuro

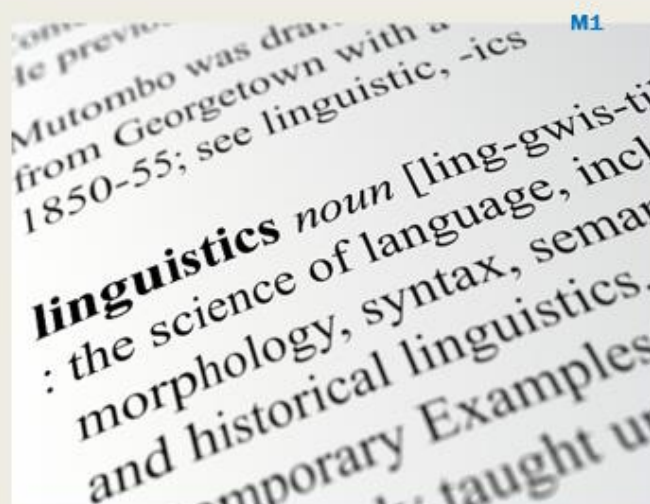
Parce que cette capacité d'apprentissage, capacité à mettre en place des manières de penser, de ressentir et d'agir repose sur le fonctionnement de notre système nerveux. C'est lui en effet, qui grâce à nos cinq sens perçoit l'environnement, le monde dans lequel nous vivons, interprète, code et transmet les messages de tous ordres. Les techniques de la PNL agissent directement sur cette organisation neurologique.



Linguistique

Parce que c'est le langage qui structure et reflète la façon dont nous pensons.

Il est le véhicule de nos expériences, de nos perceptions et de nos représentations du monde.





"La carte n'est pas le territoire qu'elle représente".

C'est sans doute la meilleure façon d'exprimer le fait que chacun d'entre nous se fabrique une représentation subjective de la réalité et que nous vivons et « fonctionnons » en réaction à cette représentation.



LA PERCEPTION DE LA RÉALITÉ





La perception de la réalité



Quelle représentation a-t-on de cette image?

Cherchez la vieille femme

Cherchez la jeune femme

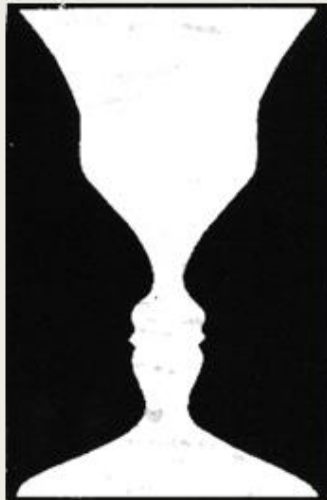
67

La perception de la réalité

- Cet exercice permet de constater que, sur un fait objectif, nous ne voyons pas tous la même chose.
- On peut donc en déduire qu'il peut être difficile de communiquer avec une personne qui ne voit pas, en toute bonne foi, la même chose que nous.
- On peut alors essayer d'expliquer la ou les raisons de cette divergence : la culture, l'éducation la personnalité, l'âge, le groupe de travail, de loisir, l'expérience, la classe sociale...

En fait, tout ce qui constitue notre système de référence.

68



- Que privilégier?
- La forme ou alors
- le fond?

69



- Et ici que distinguez-vous?

70



Cofinancé par
l'Union européenne



Tout est un question de
perspective





La perception de la réalité

La réalité passe à travers de nombreux filtres et nous ne sommes jamais objectifs car nous n'avons que des représentations de la réalité.

Qu'est-ce qui fait que l'on ne voit pas les objets d'une façon objective ? Pas de la même façon que d'autres ?

Déjà à tous les niveaux, tant auditifs que visuels, nous n'avons qu'une connaissance partielle de la réalité (nous ne voyons que certaines longueurs d'onde, nous n'entendons que certains sons...).

73

M1

Conclusion : On améliore la communication en apprenant à

- Observer,
- Tenir compte d'autrui (acceptation de l'autre),
- Et en adoptant une attitude de contrôle à l'égard de ses propres perceptions, de ses interprétations.



74



Les croyances

- Il y a deux types de Croyances :
- A = B, les croyances d'égalité
- et
- A => B, les croyances limitantes

Croyances limitantes



Qu'est ce qu'un croyance limitante ?

La plupart des difficultés que nous rencontrons en communication, ou en situation, et qui nous créent du stress proviennent de croyances négatives, dont nous avons conscience ou la plupart du temps inconscience, sur nous, sur les autres, sur la vie en générale.

Nous avons tendance à tenir pour évident ce que nous croyons vrai, au point que nous n'y pensons plus. Nous nous identifions à nos croyances et décodons le monde qui nous entoure à travers ces lunettes oubliées sur le nez depuis bien longtemps.



Croyances limitantes

Elles nous paraissent naturelles, universelles, ou partagées par des personnes « de bon sens », bref, elles sont « vraies ».

Pourtant pour mieux gérer notre stress, il va falloir considérer nos croyances comme des hypothèses que l'on peut changer lorsque les résultats qu'elles engendrent ne nous conviennent pas.

En agissant sur notre système de croyances, c'est sur notre perception des situations de stress que nous allons intervenir.

77

Les croyances

Quelques croyances limitantes :

- *Je suis nul, je n'ai pas de valeur!*
- *Je ne suis pas doué pour les langues, les maths!*
- *Je ne vais pas y arriver, je ne suis pas à la hauteur !*
- *Je ne suis pas digne d'amour!*
- *Les autres sont tellement mieux que moi!*
- *Si je dis « non » je vais lui faire de la peine !*
- *Il faut travailler dur et sans relâche !*
- *Se faire plaisir c'est de l'égoïsme!*

Je n'ai pas les capacités
JE SUIS TROP..
Je ne suis pas assez...
Je n'y arriverai pas !
C'est impossible !

**CROYANCES
LIMITANTES**

78



Quelles sont vos croyances limitantes conscientes qui alimentent votre stress?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

79

L'analyse transactionnelle



o Créé à l'initiative d'Eric Berne (1910-1970), psychiatre américain.

Dans les années 1950, Berne, inspiré par Freud, prend ses distances par rapport à la psychanalyse.

o Il cherche à créer un outil thérapeutique efficace et rapide, donc moins coûteux et accessible à tous.



Analyse transactionnell e



L'A.T. propose des grilles de lecture pour la compréhension des problèmes relationnels, et des modalités d'intervention pour résoudre ces problèmes.

Elle s'appuie sur une prémisse incontournable : « chaque personne est « **fondamentalement correcte** », elle a de la valeur, de l'importance et de la dignité, et elle a la capacité de penser et de choisir.

Les états du moi

Les Etats du Moi renseignent sur le type de relation que nous engageons avec les autres ...ou avec nous-mêmes (dialogue intérieur).

Cela signifie que, tout au long de sa vie, une personne :

- **Observe comment** ses parents (ou grands-parents, tuteurs, puis une figure spirituelle ou un grand professionnel) se comportent, ce qu'ils disent, ce qu'ils transmettent de leurs émotions face aux différentes situations de la vie. Ces observations lui serviront de modèles ultérieurement. Imaginez qu'il s'agisse d'un "regard" tourné vers l'Autre,
- **Fait des expériences**, appréhende la réalité de tous les jours et enregistre les conclusions. Ici, "le regard" vise devant et autour de soi.
- **A ses propres ressentis**, émotions, et besoins, évolutifs par nature et qu'elle va s'attacher à satisfaire avec plus ou moins de succès : "le regard" est alors tourné vers soi.



Les États Du Moi

- **Parent (P)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements de modèles parentaux et intégrés tels quels,
- **Adulte (A)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements liés au "touché" de la réalité, à l'ici et maintenant,
- **Enfant (E)** : qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements tels que la personne les a vécus dans son enfance.



Les États Du Moi

Ainsi, à chaque instant nous abordons la réalité avec trois possibilités :

- Y plaquer des modèles ("être dans le Parent"),
- Reproduire des vécus personnels d'autrefois ("être dans l'Enfant"),
- Ou prendre la réalité telle qu'elle est - et non pas telle que nous voudrions qu'elle soit - avec ce que nous sommes et non ce que nous avons été ou ce que nous voudrions être ("être dans l'Adulte").



Analyse Transactionnelle



- Respect strict de l'organigramme officiel,
- Principes de management,
- Organisation du travail
- Valeurs fortes (ex. familiales)
- Possibilités de carrière
- Epanouissement
- Normes
- Reconnaissance au mérite
- ...

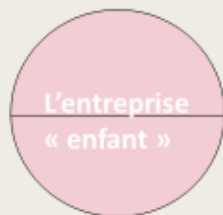
Analyse Transactionnelle



- Approches objectives et rationnelles
- Coopération pragmatique centrée sur l'efficacité
- Authenticité de la communication
- Confrontation efficace
- Projets
- Dialogue
- Analyse
- Délégation...



Analyse Transactionnelle



- Organisation informelle
- Centration relations humaines
- Motivation
- Obéissance, adaptation
- Créativité, astuce, débrouillardise
- Manipulations
- Joies, peines, enthousiasmes, déceptions, rancœurs...

Les États Du Moi

Il n'y a pas de "bons" ou de "mauvais" États du moi, tous ont une fonction différente essentielle et complémentaire. Voici les fonctions de chacun :

- **Parent Normatif** : fonction de protection et de transmission de valeurs
- **Parent Nourricier** : fonction de permission et d'encouragement
- **Adulte** : fonction d'exploration de l'environnement
- **Enfant Adapté Rebelle** : fonction d'opposition légitime
- **Enfant Adapté Soumis** : fonction d'adaptation à l'environnement
- **Enfant Libre** : fonction d'expression des besoins et des émotions de base



Les États Du Moi

En revanche, l'utilisation d'une manière excessive d'un État du moi, sans nécessité par rapport à la situation, conduit à rendre inopérante l'usage de sa fonction :

- si une personne parle régulièrement vivement à son enfant, celui-ci ne saura plus faire le distinguo entre l'avertissement face à un danger avéré et une situation banale,
- si quelqu'un fait systématiquement ce qu'on lui dit, il ne fera plus la différence entre l'adaptation adéquate et ce que l'on nomme la suradaptation, c'est-à-dire l'adaptation au détriment de ses propres besoins,
- ou si un collègue interrompt une réunion toutes les deux minutes parce qu'il a soif, il est probable qu'au bout d'un moment il n'aura plus voix au chapitre.

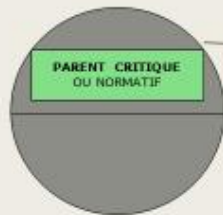
Exemples

- **Parent Normatif** : un enfant veut traverser la route alors qu'une voiture arrive, un passant lui dit vivement : "Recule-toi !", éventuellement en accompagnant le geste à la parole,
- **Parent Nourricier** : à un collègue qui vient de se voir confier une nouvelle mission délicate : "Tu vas y arriver, le patron a raison tu es notre meilleure ressource pour ce projet !" sur un ton chaleureux,
- **Adulte** : chez un concessionnaire : "Combien coûte cette voiture ?" avec un ton neutre,
- **Enfant Adapté Rebelle** : quelqu'un me parle avec un ton que je n'accepte pas, je lui dis avec vigueur : "Tu me parles sur un autre ton s'il te plaît",
- **Enfant Adapté Soumis** : sans raisons apparentes, un policier m'arrête et me demande mes papiers ; sans poser de questions je les lui donne,
- **Enfant Libre** : en pleine réunion de travail, un collègue propose une pause parce qu'il a soif : "Allez hop, pause café !" sur un ton cordial et dynamique.



Analyse Transactionnelle

ETATS DU MOI : L'indication de l'Etat du Moi investi est généralement indiquée par le non-verbal...



Exercices

Voici quelques phrases, pouvez-vous deviner l'Etat du moi fonctionnel dans lequel était la personne lorsqu'elle les a dites ?

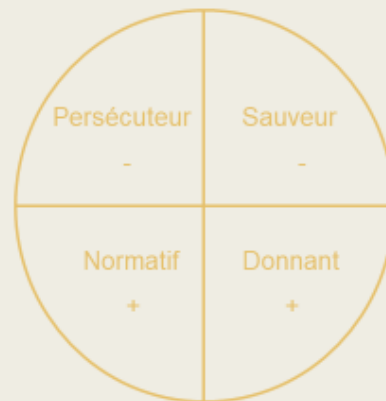
- "Tu peux toujours courir ! Je le ferai jamais", dit avec défi et beaucoup d'énergie, sur un ton de révolte
- "Peux-tu m'aider à rédiger cette partie ?", d'un ton informel
- "Oh, c'est super joli ! Je veux le même !" dit d'une voix joyeuse et enthousiaste, le sourire aux lèvres
- "C'est inadmissible ! Tu n'as pas intérêt à faire ça !", le visage rouge de colère, ton haut et volume sonore élevé
- "Ce que je vous dis là, c'est pour votre bien", d'un ton amical et réconfortant avec une voix douce
- "Les cours commencent à 15h. Ils finissent à 18h", sur un ton neutre
- "Le respect est de mise ici, vous sortez", sur un ton ferme, en désignant la sortie
- "T'es sûr que je peux ? J'en suis pas sûr, je préfère pas", d'un ton craintif, le visage inquiet



L'état Parent

L'état du moi parent comporte quatre subdivisions:

- ☐ Le parent nourricier ou donnant
- ☐ Le parent normatif
- ☐ Le parent persécuteur
- ☐ Le parent sauveur



93

L'état Parent

	Attitudes, visages, gestes ton de la voix	Formulations, expressions typiques
Parent +	Ferme, gestes soutenant la parole, visage déterminé, autorité négocié, donne des règles, visage sérieux, bras croisés, récompense...	« il faut, tu dois, parce que... » « c'est bien, exact .. », « non ce n'est pas possible, c'est une » est-ce clair?, n'oubliez pas les consignes, respectez temps prévu... »
Parent persécuteur -	Critique, voix menaçante, colérique, sourcils froncés, sanctionne, peut aller jusqu'aux exactions physiques, voix cinglante, dure, sévère, intolérant, très directif, cassant, ironique, dédaigneux...	« tu devrais avoir honte », « ça suffit », « ça ne m'étonne pas de toi », injures, insultes, mimiques, gestes, soupirs dévalorisants, « je t'interdis, fou le camp »...
Parent nourricier +	Affectif, gestes tendres, épaule qui protège, chaleureux, rassurant, accueillant, visage compréhensif, voix douce et harmonieuse, conciliant, tolérant, visage détendu...	« est-ce que je peux t'aider? », « comment vas-tu? », « ne t'inquiète pas » , « très fort, tu es en pleine forme »...
Parent sauveur -	Hyperémotif, soucieux, sentimental, voix charmeuse, gestes et attitudes étouffants,...	« laisse moi faire », « attends un peu, je vais te montrer », « ne t'en fais pas, je m'en occupe », « ce n'est pas grave, ce n'est pas de ta faute »,...

94



L'état Adulte

L'état du moi adulte ne comporte pas de subdivision.

- ✓ Intéressé par les faits, les infos, il analyse objectivement, il s'exprime posément: "il dit les choses".
- ✓ En communication par-verbale, sa voie est posée, calme, régulière, son regard est franc.
- ✓ En communication non verbale, il se tient droit, à distance convenable, (dite sociale), il est détendu.

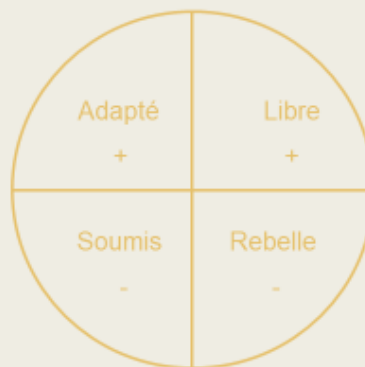
Les états du moi

95

L'état Enfant

Cet état du moi est créatif, il est dans l'émotion. L'enfant comporte 4 subdivisions :

- l'enfant soumis.
- L'enfant rebelle
- L'enfant adapté
- L'enfant libre



Les états du moi

96



L'état Enfant

	Attitudes, visages, gestes ton de la voix	Formulations, expressions typiques
Enfant adapté +	Gentil avec les autres, calme, évite les conflits, ton de voix uniforme, poli, discret, écoute, ordonné, obéissant, très social, souriant, respectueux, ne prend pas d'initiatives, attend qu'on lui pose des questions,..	« oui, non merci... » « bonjour, bonsoir,.. », « s'il vous plait,... », « est-ce que je peux.....? », « si vous voulez, quand vous voulez »,...
Enfant soumis -	Insignifiant, voix peu audible, regard fuyant, évite le contact, timide, réservé, rougit facilement, silencieux, ne répond pas lorsqu'on lui pose une question, ne prend pas d'initiatives	« oui », silence
Enfant libre +	Attitudes naturelles, franc, direct, spontané, enthousiaste, curieux, intuitif, visage expressif, créativité, envie, imagination,...	Explosion de joie, peur, tristesse, colère, « je veux, je ne veux pas, j'ai envie,... », chic, merde, encore, « j'adore, je déteste,... »
Enfant rebelle -	Gesticule, crie, se défend, provoque, toute forme d'opposition, boude, fait l'imbécile, oublie, ironique, cherche le conflit, recherche d'identité,...	« j'en ai marre, j'en ai ras le bol,... », « non », « cause toujours », « tous pourris »,...

97

Tests en Ligne Enneagramme

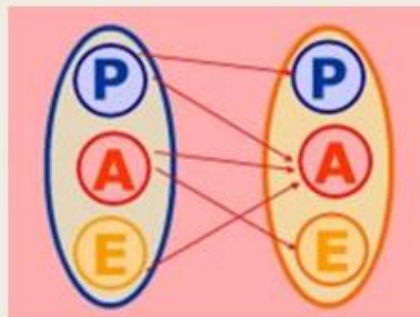
- <https://www.eclecticenergies.com/francais/enneagramme/dotest>



Analyse transactionnelle: Transactions

- Un aller-retour (stimulus et réponse) ENTRE DEUX Etats du Moi.
- Une transaction en AT est l'unité d'échange (verbal ou non-verbal) de communication, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales

Analyse transactionnelle: Transactions



Une transaction est une unité d'échange entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales



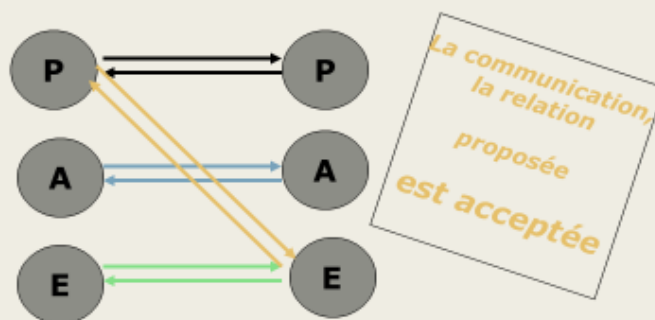
Transactions parallèles

Les transactions parallèles représentent potentiellement la communication efficace dans la plupart des cas en entreprise,

Les autres types de transactions peuvent être plus ou moins piégées...et sources de difficultés de communication



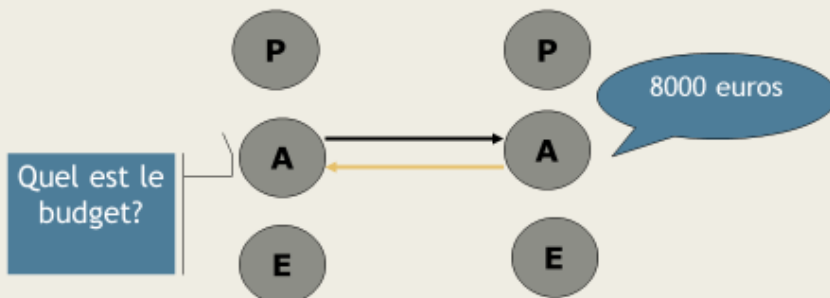
Analyse transactionnelle: Exemples de transactions parallèles (complémentaires)



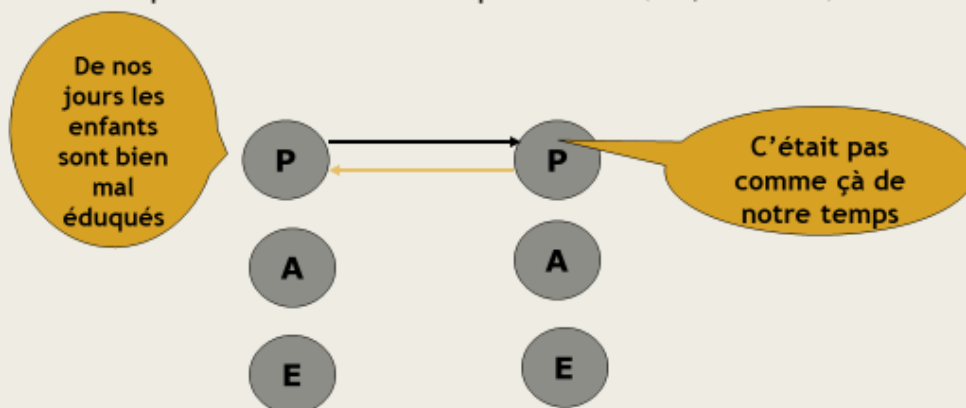
Lors d'une transaction parallèle, l'aller et le retour se font par le même chenal, la même voie. Il n'y a pas au retour (la réponse) intervention d'autres états du moi.



Analyse transactionnelle:
Exemples de transactions parallèles (complémentaires)



Analyse transactionnelle:
Exemples de transactions parallèles (complémentaires)

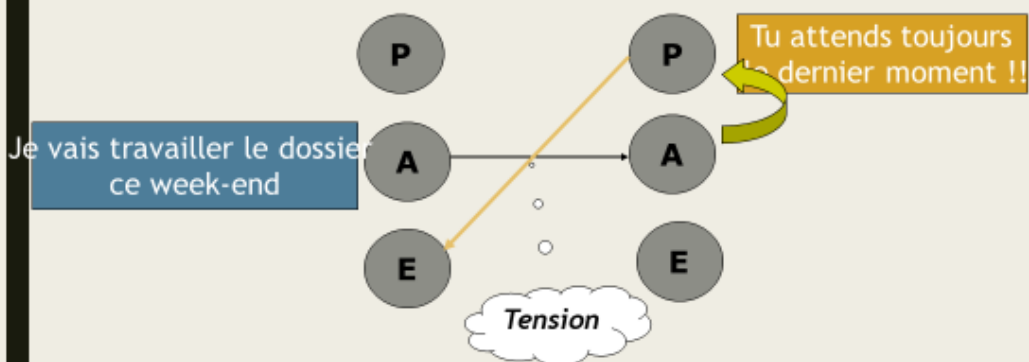




Transaction croisée

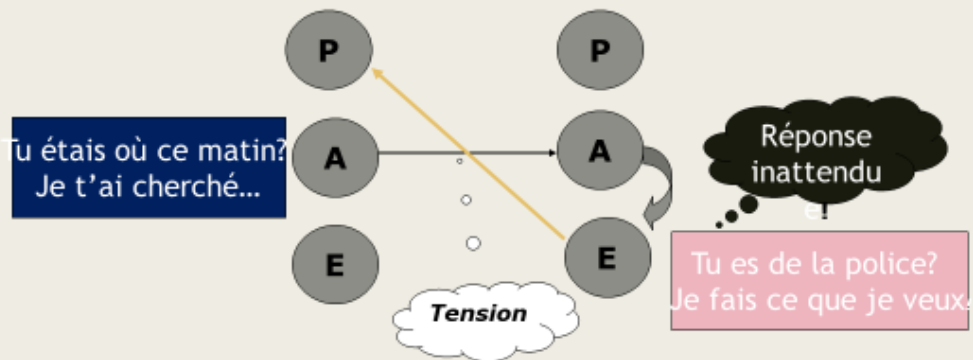
- Transaction croisée: un autre état du moi (EM) que celui visé par le premier interlocuteur intervient.
- Cet EM interférant touche un autre EM que celui d'où est partie la transaction.

Analyse transactionnelle: Exemple de transaction croisée



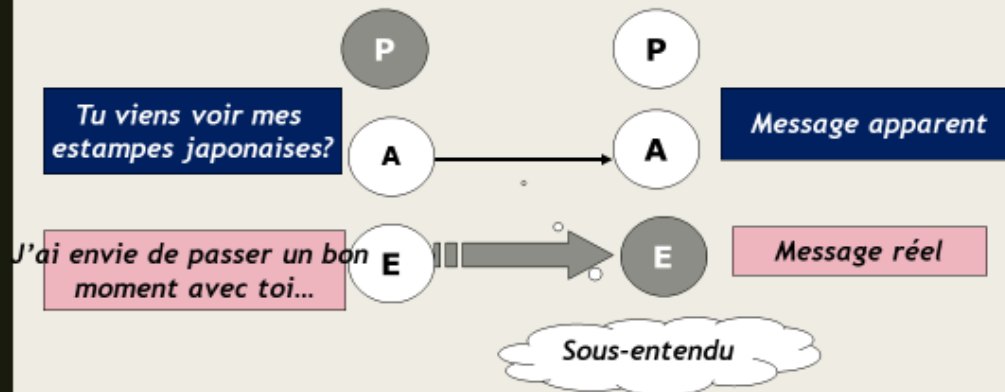


Analyse transactionnelle: Exemple de transaction croisée



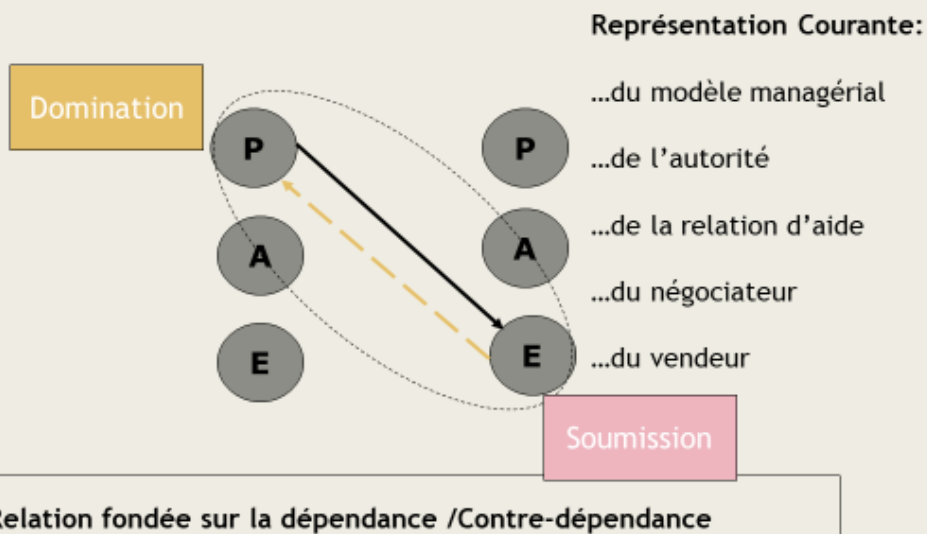
Analyse transactionnelle: Exemples de transaction double cachée (piégée)

Une transaction peut en cacher une autre....





Analyse transactionnelle: Exemples de transactions courantes



Module 2 : learn to learn

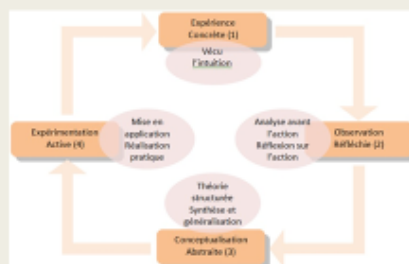
- Les différents styles d'apprentissage
 - Les quatre styles d'apprentissage (la typologie de Kolb)
 - Quel est votre style d'apprentissage test
- Comment mémoriser ?
 - Le VAKOG
- La pensée critique :
 - Définition
 - Les 5 compétences de la pensée critique
 - Comment améliorer sa pensée critique ?
- Comment utiliser les informations ?
 - Où trouver l'information ?
 - Comment résumer l'information
 - Comment rapporter l'information
- Développer sa motivation
 - La théorie des attentes (Victor Vroom)
 - La pyramide des besoins
 - Comment trouver sa motivation profonde



Les 4 styles d'apprentissage

Style d'apprentissage identifié à partir de quatre styles issus de la combinaison de deux dimensions bipolaires : concret-abstrait, action-réflexion :

- Style convergent (abstrait-action)
- Style divergent (concret-réflexion)
- Style assimilateur (abstrait-réflexion)
- Style accommodateur (concret-action)



David Kolb a étudié l'apprentissage et a remarqué que toute personne qui se trouve en situation d'apprentissage passe par un cycle de quatre phases.

Et, il a également observé que chaque personne préfère en général deux phases de ce cycle.

Le cycle des phases d'apprentissage.

1. *Expérience concrète d'une action/idée. (Je repeins un mur de la cuisine).*
2. *Observation de façon réfléchie et attentive. (De quoi a-t-il l'air? Est-ce que j'aime ça?)*
3. *Conceptualisation abstraite et théorique. (Est-ce que j'aurais pu utiliser une meilleure #méthode – un pinceau plutôt qu'un rouleau?)*
4. *Mise en application de l'idée/action en fonction de l'expérience initiale. (J'essaie une méthode différente)*



Cofinancé par l'Union européenne

Kolb a donné un nom aux différents types d'apprenants, en fonction de la phase du cycle d'apprentissage qu'il préfère.

Le divergent

Il préfère les phases (1) expérience concrète et (2) réflexion sur cette expérience. Les divergents sont imaginatifs et s'intéressent aux gens et aux émotions.

L'assimilateur

Il préfère les phases (2) réflexion sur une expérience et (3) conceptualisation abstraite et théorique d'une expérience. Les assimilateurs aiment créer des modèles théoriques et s'intéressent moins que les autres aux gens et aux applications pratiques des connaissances.

Le convergent

Il préfère les phases (3) conceptualisation abstraite et théorique de l'expérience et (4) mise en application de l'idée/action. Les convergents aiment être pratiques et ont tendance à être peu émotifs. De plus, ils préfèrent composer avec des choses plutôt qu'avec des gens.

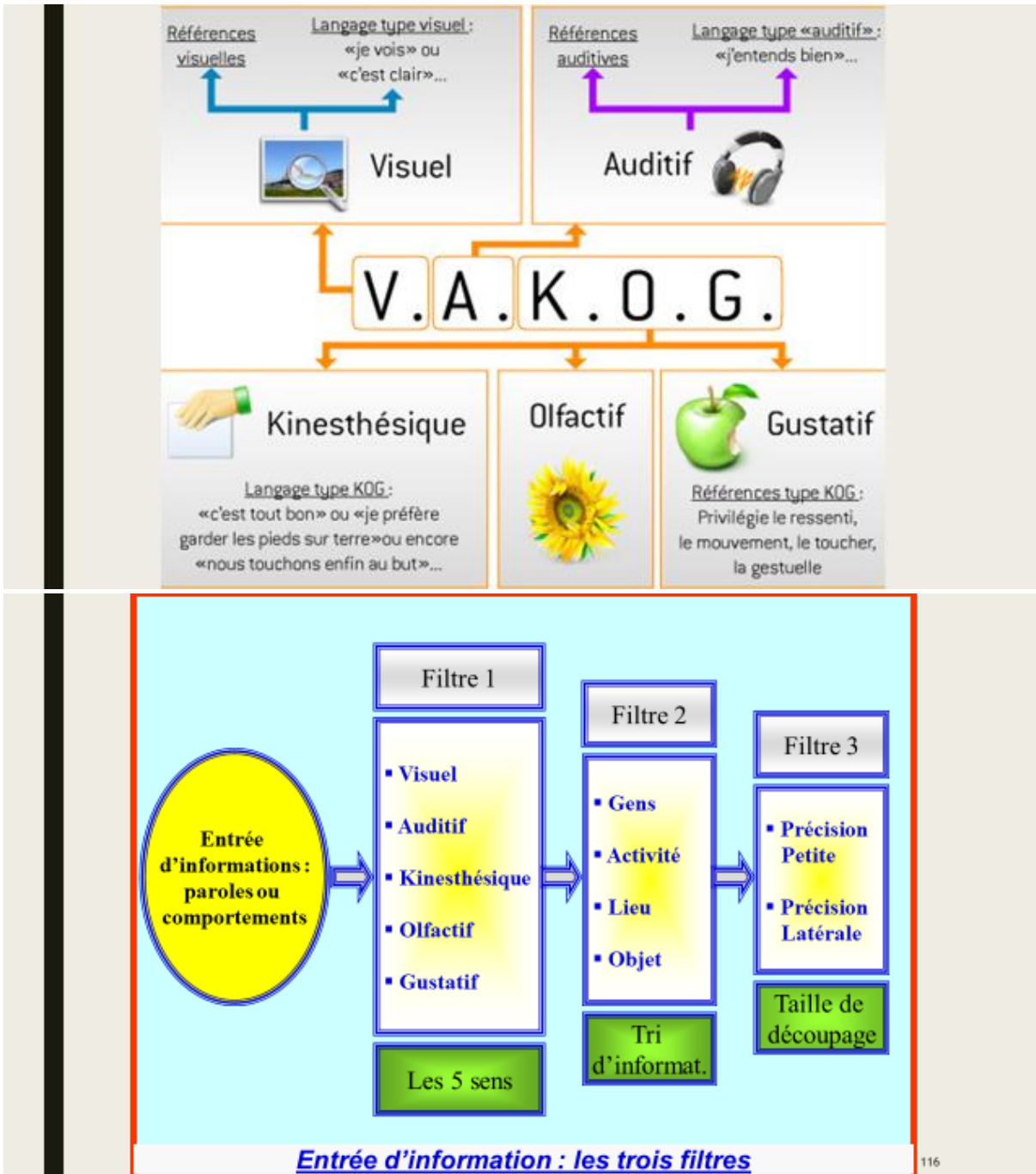
L'accommodateur

Il préfère les phases (1) expérience concrète et (4) mise en application de l'idée/action fondée sur cette expérience. Les accommodateurs s'adaptent facilement à de nouvelles expériences et ont tendance à trouver des solutions aux problèmes en se basant sur leur intuition.



Don't
Forget

Un outil pour mieux
mémoriser : le VAKOG





Filtre 1

Les cinq sens/VAKOG

Un Visuel utilisera des expressions comme : *C'est clair, effet panoramique, sombre journée, c'est obscur pour moi, c'est lumineux, je vois ce que vous voulez dire, etc.*

Un Auditif emploiera les expressions suivantes : *Je ne suis pas sourd à votre appel, cela sonne creux, tu sembles silencieux, mais faites le taire, tu raisonne mal, etc.*



Filtre 1

Les cinq sens/VAKOG

Un Kinesthésique utilisera des expressions en rapport avec les verbes de mouvement : *bouger, sauter, etc.* Et fera également allusion à des expressions : *j'ai la chair de poule, calme, affectueux, etc.*

Un Olfactif utilisera des mots : *Cela pue, bon arôme, cela sent bon, etc.*

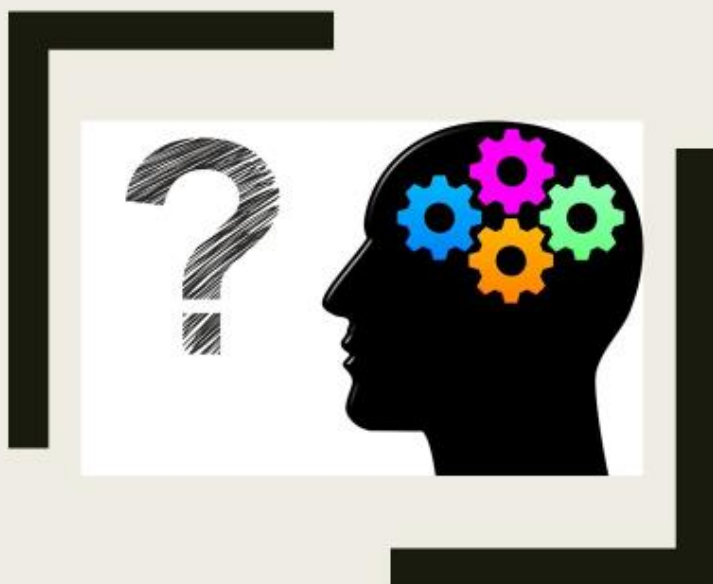
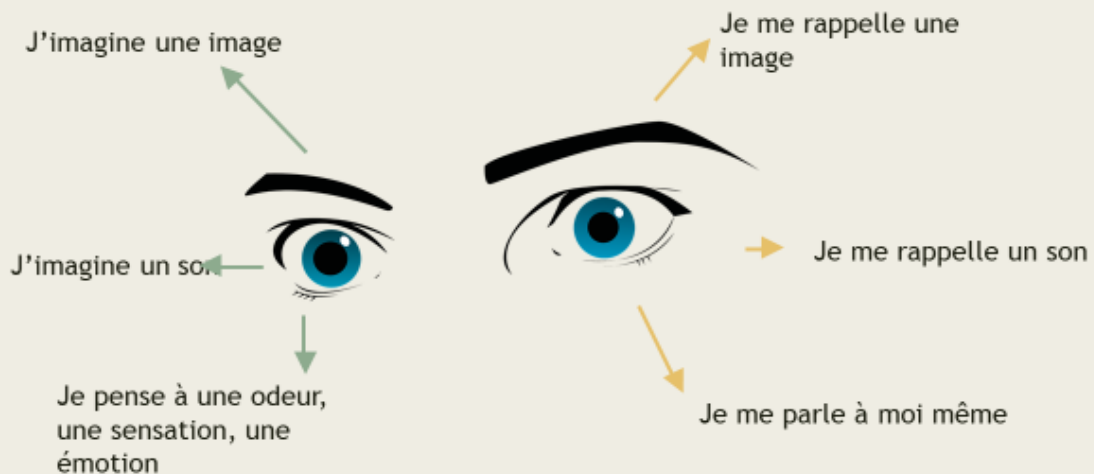
Un Gustatif dira : *Je savoure ma victoire, bonne saveur, délicieux, etc.*





Cofinancé par
l'Union européenne

Le mouvement oculaire



TEST

QUEL EST VOTRE PROFIL
DE MEMORISATION ?



La pensée critique

1. Définition
2. Les 5 compétences de la pensée critique
3. Comment améliorer sa pensée critique ?

La pensée critique : définition

La pensée critique est une activité principalement rationnelle, basée sur le questionnement et la remise en cause des préjugés et des opinions "toutes faites".

En somme, la pensée critique se caractérise notamment par le doute, la rigueur intellectuelle, l'examen en profondeur, la réflexion, et elle se conçoit également en tant que processus.

"Il est grand temps
de rallumer les
étoiles."



Les 5 compétences de la pensée critique

Les compétences clés de la pensée critique sont : analyse, interprétation, inférence, explication, autorégulation, ouverture d'esprit et résolution de problèmes.

Exemples d'aptitudes à la pensée critique

- Pensée analytique.
- Bonne communication.
- La pensée créative.
- Ouverture d'esprit.
- Capacité à résoudre des problèmes.
- Poser des questions réfléchies.
- Promouvoir une approche de travail d'équipe pour la résolution de problèmes.
- Auto-évaluer vos contributions aux objectifs de l'entreprise.

Comment améliorer sa pensée critique ?

Comment améliorer vos compétences de pensée critique?

1. Savoir exactement ce que vous voulez est la première étape de la pensée critique. ...
2. Gérez vos préjugés. ...
3. Considérez les conséquences de vos options. ...
4. Faire votre recherche. ...
5. Acceptez le fait que vous n'avez pas toujours raison. ...
6. Décomposez-le. ...
7. Ne compliquez pas trop les choses.



Comment améliorer sa pensée critique ?

Comment développer la pensée critique

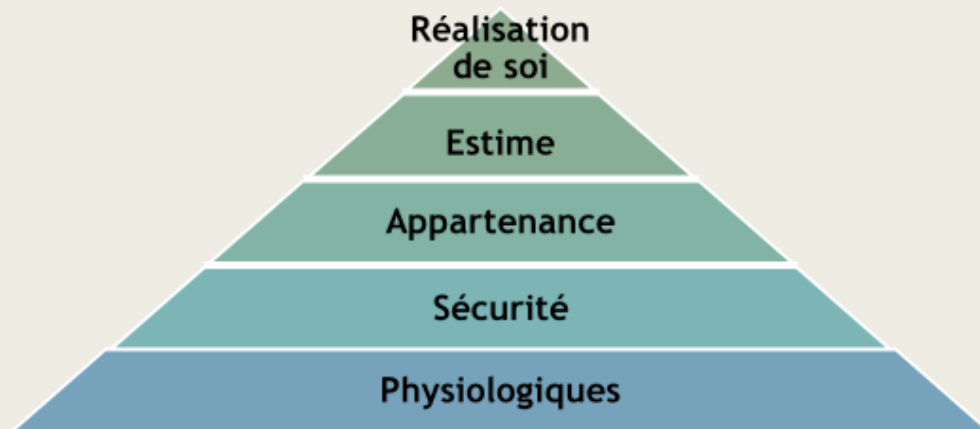
1. Ne croyez pas tout ce qu'on vous dit. La première étape de la pensée critique consiste à considérer plus d'un point de vue. ...
2. Ne croyez pas tout ce que vous pensez. ...
3. Poser des questions. ...
4. Des recherches plus approfondies. ...
5. Évaluez votre travail.

Développer sa motivation

1. La théorie des attentes (Victor Wroom)
2. La pyramide des besoins (Maslow)
3. La reconnaissance
4. Comment trouver sa motivation profonde



La pyramide des besoins de MASLOW



La pyramide des besoins de MASLOW

- ❑ **Besoins physiologiques** : dormir, se nourrir, boire, s'habiller... Bref : les besoins primaires biologiques et physiques
- ❑ **Besoins de sécurité** : éléments de stabilité, de protection
- ❑ **Besoins d'appartenance** : intégration dans un groupe, statut social
- ❑ **Besoins d'estime** : être reconnu, être aimé, être accepté par les autres
- ❑ **Besoins d'accomplissement de soi** : se réaliser, s'épanouir, se développer personnellement (avec la méditation par exemple)



Cofinancé par
l'Union européenne



TEST

Quels sont vos besoins
actuels ?

Le modèle V.I.E de Victor Vroom





Explications du modèle V.I.E de Vroom

a - La valence

La valence, dans la théorie de Vroom, correspond à la valeur que nous accordons à ce que nous allons obtenir. Si je me lance dans ce projet, est-ce que ce que je vais obtenir a vraiment de la valeur pour moi ?

Par exemple, nous sommes managers et nous confions une nouvelle mission à un de nos employés. La motivation sera proportionnelle à la valeur qu'accordera l'employé à la récompense qu'il obtiendra. Nous pouvons noter que cela est très subjectif. Si nous promettons une prime de 100 euros, un employé qui en trouvera l'utilité sera plus motivé qu'un employé qui n'en aurait pas besoin. Si la récompense est une évolution de carrière, un employé ne souhaitant pas évoluer n'aura aucune motivation.

Explications du modèle V.I.E de Vroom

b - L'instrumentalité

Dans la théorie de Vroom, l'instrumentalisateur correspond à la probabilité que nous puissions satisfaire nos attentes. Si pour gagner la prime de 100 euros, notre employé doit atteindre des résultats exceptionnels, il risque de ne pas trop y croire. Si certains ont déjà fait cette mission et n'ont pas évolué, qu'est-ce qui lui garantira qu'il évoluera réellement ? Ainsi, l'employé va chercher à comprendre la probabilité qu'en faisant cette action, il ait bien la récompense souhaitée.



Explications du modèle V.I.E de Vroom

c – L'expectation

Enfin, dans cette théorie de la motivation, l'expectation correspond à la capacité de réussir en fonction de ses propres compétences. Ici, l'employé cherchera à comprendre s'il est vraiment capable de réaliser la mission. En effet, s'il ne s'en sent pas capable, il estimera qu'il a peu de chance de réussir. Le jeu n'en vaudra donc pas la chandelle. À l'inverse, plus il s'en sentira capable, plus il estimera avoir des chances de mener à bien la mission.

Confiance et résilience





Qu'est-ce que la confiance en soi ?

La **confiance en soi** permet d'avoir une vision réaliste de nos capacités. Croire en nos capacités permet de mieux gérer nos émotions et atteindre nos objectifs. Avoir **confiance en soi** est bénéfique pour la santé mentale, la réussite, la prise de décision et la résilience.

Les quatre grands piliers...

1. Cohérence. ...
2. Intention. ...
3. Pertinence. ...
4. Résultats.

Les principaux types de confiance

Les typologies sur la confiance s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre défini par Zucker (1986). Celui-ci distingue 3 formes de confiance :

- la confiance interpersonnelle,
- la confiance interorganisationnelle
- la confiance institutionnelle.



Les causes d'une perte de confiance en soi

- Se dévaloriser est la principale cause du manque de confiance en soi. ...
- Avoir un état d'esprit négatif. ...
- Être entouré de personnes négatives. ...
- Se positionner comme une victime. ...
- Être perfectionniste vis à vis de soi même. ...
- Ignorer ses émotions négatives et les étouffer.

7 conseils pour vous aider à vous faire confiance

- 1 - Ne pas culpabiliser. ...
- 2 - Aider ne veut pas dire sauver. Gare à l'effet inverse. ...
- 3 - Aider à prendre conscience du problème. ...
- 4 - Inverser les rôles. ...
- 5 - Se voir avec un regard extérieur. ...
- 6 - Démonter les discours. ...
- 7 - Proposer un accompagnement.



Résilience : définition

Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. 3. Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichage, etc.).

Les origines de la résilience

- ❑ Le mot résilience vient du latin *resilientia* et puise son origine dans le secteur de la métallurgie pour signifier la capacité d'un matériau à retrouver un état initial après un choc ou à une pression continue.
- ❑ En écologie, il s'agit de la capacité d'un écosystème à retrouver un fonctionnement normal après une perturbation.
- ❑ Ce concept a été évoqué dans les années 1940 par des psychologues américains et repris dans les années 90 par Boris Cyrulnik (psychanalyste et neuropsychiatre français). Il fait désormais partie du langage courant grâce à sa publication « Un merveilleux malheur » (Editions Odile Jacob).
- ❑ Adaptée aux sciences sociales, la résilience est un phénomène psychologique qui consiste pour un individu affecté par un traumatisme, une situation difficile, une émotion exacerbée à identifier cet événement de manière à ne pas, ou plus le vivre de façon négative. Par ailleurs, il peut s'agir de personnes dites « à risque » qui parviennent à se développer sans dommages psychiques malgré un contexte familial et social défavorable.
- ❑ Boris Cyrulnik définit la résilience comme « une stratégie de lutte contre le malheur qui permet d'arracher du plaisir à vivre, malgré le murmure des fantômes au fond de sa mémoire ».



Quels sont les bénéfices de la résilience ?

- Réduction du stress
- Renforcement de la confiance en soi
- Diminution des risques de dépression
- Accroissement de l'optimisme
- Développement de la sérénité

Quelques pistes à cultiver : 10 clés pour contribuer à la résilience

1. recueillir ses émotions et explorer le message qu'elles envoient
2. favoriser la méditation pleine conscience pour revenir sur l'instant présent et éviter la peur par anticipation
3. essayer le lâcher prise
4. explorer ses ressources
5. se focaliser sur ses actions positives
6. dépasser ses frustrations
7. faire preuve de flexibilité mentale
8. recourir à l'approche narrative
9. croire en soi
10. s'engager dans un accompagnement thérapeutique



Les positions de vie

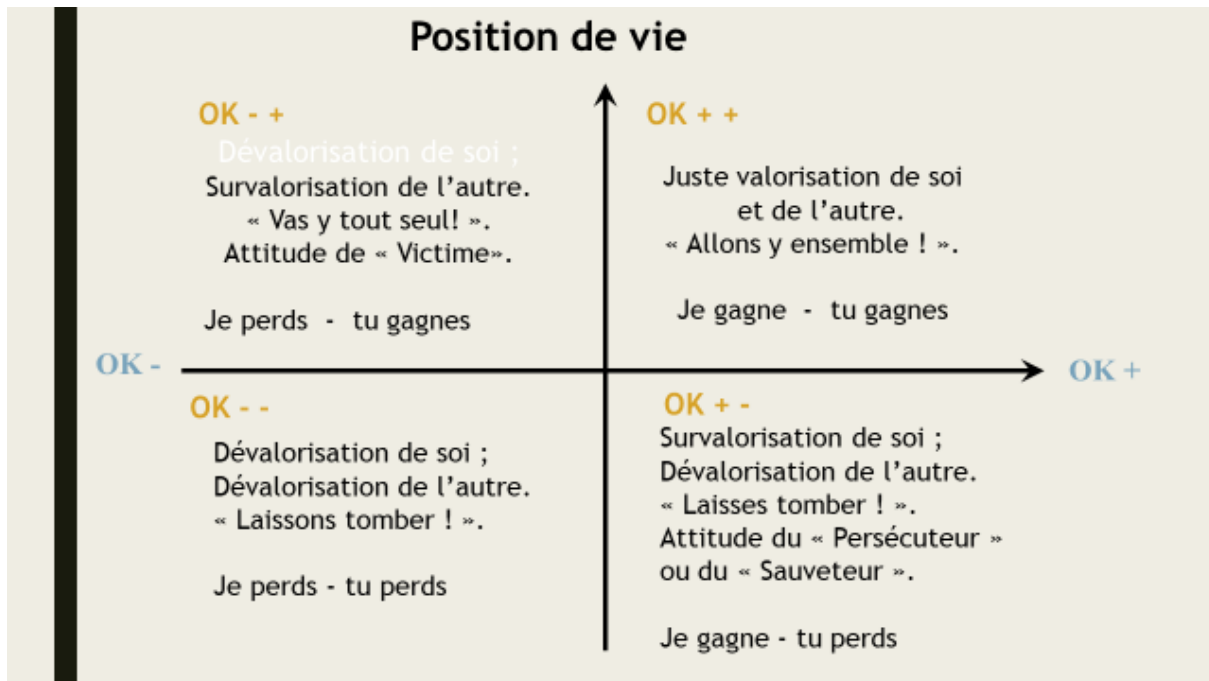
- La position $+/+$: je me respecte et je vous respecte, je vous accepte tel que vous êtes, j'ai conscience de ma valeur et de la vôtre : nous sommes égaux. Cela implique que je considère ce que vous me dites, que je vous parle d'une manière adulte, que j'envisage notre rapport sous l'angle de la coopération et du partage.
- La position $-/+$: c'est une position qui se traduit par une dévalorisation de soi, l'autre ou les autres sont beaucoup mieux que moi, ils y arrivent mieux, ils sont heureux, et je ne le serai jamais... : c'est une position dépressive que l'on peut résumer ainsi : "Je ne vauds pas grand-chose, n'importe qui vaut plus que moi".

Les positions de vie

- La position $+/-$: ici je pense que je vauds mieux que toi/les autres, cela se manifeste de deux façons différentes : soit j'envisage l'autre de manière condescendante "**Mon pauvre, tu n'es pas capable d'y arriver, laisse je vais le faire**", soit je l'envisage d'une manière hautaine voire agressive "**T'es trop nul, t'es un incapable, pousse-toi de là que je le fasse**" ou "**T'es trop nul, fais comme je te dis et pas autrement**".

C'est une position de dévalorisation ou de domination, d'arrogance vis-à-vis de l'autre.

- La position $-/-$: "**Je ne vauds rien et vous non plus**", peut être la position adoptée par un enfant dont les parents lui ont fait comprendre qu'il n'était pas le bienvenu, qui a grandi dans un milieu difficile et qui n'attend rien de personne. Il a une image de lui-même et du monde négative.



Analyse transactionnelle Signes de reconnaissance (stroke)

- Echanges, contacts qui me disent que j'existe aux yeux de quelqu'un d'autre
- Besoin fondamental / de survie
- Unité de mesure des relations humaines
- Définit la relation en intensité et tonalité



Analyse transactionnelle Signes de reconnaissance (stroke)



Une des clé des comportements:



Si je ne reçois pas (assez) de strokes positifs
Je vais rechercher des strokes négatifs



Qui sont mieux que...rien

Analyse transactionnelle Gestion des signes de reconnaissance

	FACILE	DIFFICILE	AXE DE TRAVAIL
DEMANDER			
DONNER			
RECEVOIR			
REFUSER			



Savoir dire « NON »



- Ce qui nous empêche de dire non !
- Regardons les enfants... ils passent tous par la période d'affirmation de leur égo et par la fameuse période « non ». Dire « non » est une façon de se protéger et d'affirmer leur mini-autorité et leur personnalité.
- Il leur est alors facile de prononcer ce « non ». Et par ailleurs ils ne se justifient pas car n'en n'éprouvent pas le besoin. C'est « non » et c'est « tout » !

Savoir dire « NON »



- Nous avons tous peur d'être :
- Etre humilié.
- Etre rejeté.
- Etre ignoré.

De plus, ces trois grandes peurs, peuvent être associées à des moteurs appelés « drivers » par les psychologues . Cinq drivers ont été définis : Sois parfait, Sois fort, Fais des efforts, Dépêche toi, Fais plaisir.



Cofinancé par
l'Union européenne



TEST

Quel driver vous incite
à dire trop souvent
'OUI' quand vous
souhaitez dire 'NON' ?

Sois parfait.

Le registre du Sois parfait invite l'individu à toujours mieux et à rechercher la perfection afin de ne pas décevoir et d'attirer une attention bienveillante des autres sur lui.

Naturellement dans ce cas le Sois parfait a toujours du temps pour faire plus puisqu'il est bien organisé !

Comment dire non, alors ?





Cofinancé par
l'Union européenne



Sois fort.

Le Sois fort empêche l'individu d'avoir des états d'âme... un garçon, ça ne pleure pas, par exemple. Comme nous nous interdisons alors d'avoir des états d'âme nous nous interdisons aussi de ressentir de la contrainte ou du déplaisir à faire quelque chose... donc nous disons toujours « oui ».

Fais des efforts.

Le troisième registre du Fais des efforts... parle de lui-même.

La vie n'a pas le droit d'être facile ni simple !
Nous ne nous donnons pas de droit de réussir sans beaucoup travailler...

Donc faire des efforts en aidant les autres en disant toujours OUI entre bien dans ce modèle.

Normalement j'enlève 1 point toutes les 10 fautes, mais pour vous j'ai renoncé, il y en avait beaucoup trop... Vous auriez eu une note négative je pense

Ah.. euh...merci alors euh...

hé hé heu





Cofinancé par
l'Union européenne

Fais plaisir.

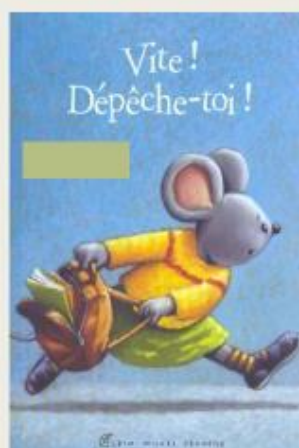
Idem pour le Fais plaisir... naturellement ! Dans le registre du fais plaisir, il faut d'abord satisfaire les autres avant de penser à soi. Comment dire « non » dans un tel fonctionnement.

Le Fais plaisir a peur de décevoir et de ne pas exister ensuite en tant que personne.



Dépêche-toi.

Le dernier driver est celui du Dépêche-toi qui empêche de prendre son temps et invite à faire tout ou le maximum en permanence.





Module 3 : la gestion du temps

Définition et bloqueurs de temps

- *Le temps source de stress*
- *Que feriez vous si vous aviez plus de temps ?*
- *La matrice d'Eisenhower matrix*

Quelques conseils :

- *Définir et prioriser vos activités*
- *Elaborer une liste d'activités*
- *Organiser vos activités en séquence*
- *Planifier vos activités*
- *Créer un Gantt*

Planifier vos avenir sans stress : que sera votre vie dans 5 ans ?





Cofinancé par
l'Union européenne



Accepter de
perdre du temps
pour en gagner

Pourquoi gérer son temps ?

Le temps est notre bien le plus précieux, c'est un capital, il s'écoule inexorablement.

Si cette source est gaspillée, elle entraîne :

- ❖ du stress,
- ❖ des tensions nerveuses,
- ❖ des coûts inutiles,

Le stress vous affecte-t-il ?





Pourquoi gérer son temps ?

Manifestations sur le plan physique

- Troubles du sommeil
- Augmentation ou diminution de l'appétit
- Fatigue générale
- Difficulté à se détendre, tics nerveux
- Tensions musculaires, tremblements
- Transpiration, bouffées de chaleur
- Maux de tête
- Étourdissements
- Respiration difficile, sensation d'étouffement
- Battements cardiaques accélérés
- Troubles digestifs (brûlements d'estomac, crampes abdominales, diarrhée)

Pourquoi gérer son temps ?

Manifestations sur le plan psychologique (émotif et cognitif)

- Inquiétudes
- Humeur instable, irritabilité
- Crainte que le pire ne survienne
- Peur de perdre le contrôle
- Difficulté à prendre des décisions
- Baisse de motivation
- Modification de l'intérêt sexuel
- Difficultés de concentration
- Trous de mémoire, oublis
- Déprime
- Sentiment de vulnérabilité
- Manque de confiance en soi





Pourquoi gérer son temps ?

Manifestations sur le plan comportemental

- Retards ou absences aux rendez vous
- Se ronger les ongles, avoir des tics, manies
- Regarder souvent l'heure
- Sauter des repas ou manger du « fast food »
- Fumer davantage
- Boire davantage d'alcool
- Utiliser des drogues ou des médicaments
- Éviter des situations (gens, endroits)
- Remettre à plus tard
- Vérifier les choses plusieurs fois

Les propriétés élémentaires du temps sont:

- ✓ Le temps ne peut être stocké
- ✓ Le temps ne peut être augmenté
- ✓ Le temps ne peut être divisé
- ✓ Le temps ne peut être cédé
- ✓ Le temps ne peut être récupéré
- ✓ Le temps ne peut être épargné
- ✓ Le temps ne peut être acheté
- ✓ Le temps ne peut être vendu
- ✓ Le temps ne peut être accéléré
- ✓ Le temps ne peut être ralenti
- ✓ L'utilisation du temps est individuelle et influençable
- ✓ La perception du temps est subjective et influençable



Cofinancé par
l'Union européenne



La durée subjective et la durée objective

Le temps est une donnée objectivement mesurable mais qui est vécue de manière subjective. La perception et l'évaluation subjectives des événements influent sur notre notion du temps.

La durée subjective et de la durée objective de temps:

Attendre le bus seul(e) ou avec un(e) ami(e)

Définition de la gestion du temps

Le concept de gestion du temps est en réalité trompeur et contradictoire, dans la mesure où le temps s'écoule, indépendamment de la manière par laquelle nous le planifions.

Le temps lui-même ne peut donc à proprement parler être géré.

Ce que vous pouvez par contre gérer, c'est vous-même et votre rapport au temps.

La gestion du temps est donc, en fait, une partie spécifique de l'autogestion.





Quelle est votre conception du temps ?

- Prendre conscience de son comportement quand il y a trop de choses à faire et pas assez de temps
- Êtes vous réactif ou proactif ?
- TEST .



Quels sont vos croque-temps ?

A cause des autres

- La réunionite
- les recherches de dossiers
- les collaborateurs en recherche d'informations,
- le téléphone,
- les objectifs qui changent,
- les urgences,
- les clients qui réclament,
- les déplacements,
- les entretiens qui se prolongent,



Quels sont vos croque temps

A cause de vous

- ❑ vos préoccupations personnelles,
- ❑ les défauts de rangement,
- ❑ les perturbations extérieures,
- ❑ le moment de la journée.

Les voleurs de temps



Les voleurs de temps



Trop d'imprévis

Informatique defectueuse

Mauvais partage de responsabilités

Ne pas savoir dire "non"

Correction de rapports

"Réunionnite"

Vouloir tout faire

Pas assez de délégation

Perfectionnisme

Mauvaise organisation

Activisme

Trop d'appels téléphoniques

Patron omniprésent



Qu'est ce qui oriente notre conception du temps ?

Un choix personnel , en fonction de ses objectifs : un cadre qui travaille 10 heures par jour peut être aussi satisfait de son organisation que celui qui décide de partir à 18 H .

Un conditionnement culturel: les anglo-saxons ont inventé un temps managérial qui correspond à la culture monochronique alors que les latins sont polychroniques

Notre tempérament. Le routinier vite d'affronter son incompetence , certains ont besoin d'imprévu , de plaisir dans la relation . Perdre du temps est une attitude qui permet à certains de mieux résister à l'angoisse , aux pressions.

D'autres sont naturellement brouillons et se dispersent sans cesse , ou sont d'un tempérament lent et prudent (voir test des principales tendances de votre comportement dans la gestion du temps),

Enfin , le plus souvent , **nos méthodes de travail sont en cause !**

Se préparer pour investir dans le changement ?

Pour changer sa façon d'agir et de travailler , il faut en avoir envie, il faut retrouver son énergie et acceptez de perdre du temps pour en gagner en se réorganisant.

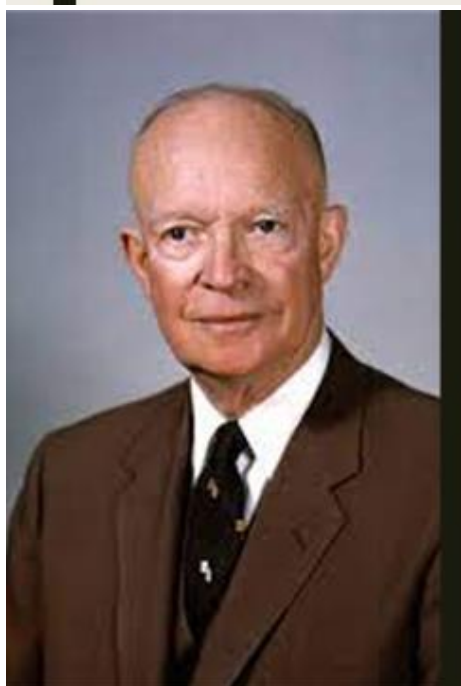
L'envie + quelques techniques permettent de mieux maîtriser son temps.





Quelques concepts

- ❑ La matrice d'Eisenhower
- ❑ La pyramide des priorités
- ❑ La loi de Parkinson
- ❑ La loi de Pareto
- ❑ La théorie adaptée au temps



Le principe d'Eisenhower

A l'origine, cette méthode visant à donner des priorités aux tâches a été suggérée par Dwight D. Eisenhower, 34^{ème} président des Etats-Unis d'Amérique. Eisenhower aurait un jour déclaré: "Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important". En se basant sur cette citation la boîte d'Eisenhower a été développée comme moyen d'aider les gens à donner des priorités à leurs tâches.



Le principe d'Eisenhower

Qu'est-ce que la matrice Eisenhower ?

La matrice d'Eisenhower, également appelée matrice urgence-importance, vous aide à décider et à hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance. tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, en triant les tâches moins urgentes et moins importantes que vous devriez soit déléguer, soit ne pas faire du tout.

<https://youtu.be/tT89OZ7TNwc>

D'où vient ce nom ?

Dwight D. Eisenhower a été le 34^e président des États-Unis de 1953 à 1961. Avant de devenir président, il a été général de l'armée américaine et commandant suprême des forces alliées pendant la Seconde Guerre mondiale. Il est également devenu plus tard le premier commandant suprême de l'OTAN. Dwight devait continuellement prendre des décisions difficiles pour savoir sur laquelle des nombreuses tâches il devait se concentrer chaque jour. Cela l'a finalement conduit à inventer le principe d'Eisenhower, mondialement connu, qui nous aide aujourd'hui à établir des priorités en fonction de l'urgence et de l'importance.



Comment utiliser la matrice Eisenhower ?

En classant les tâches par ordre d'urgence et d'importance, on obtient 4 quadrants avec des stratégies de travail différentes :

Nous appelons le premier quadrant Faire d'abord car ses tâches sont importantes pour votre vie et votre carrière et doivent être faites aujourd'hui ou demain au plus tard. Vous pouvez utiliser un minuteur pour vous aider à vous concentrer tout en essayant d'en faire le plus possible, par exemple en révisant un document important pour votre responsable.

Le deuxième quadrant que nous appelons Planification. Ses tâches sont importantes mais moins urgentes. C'est ici que vous devriez énumérer les tâches que vous devez inscrire dans votre calendrier.

<p>Ⓢ Prioritaires Concentrez-vous d'abord sur les tâches importantes à faire le jour même..</p>	<p>Ⓟ Planifier Les choses importantes, mais pas si urgentes, doivent être programmées.</p>
<p>Ⓣ Déléguer Ce qui est urgent, mais moins important, déléguer aux autres..</p>	<p>Ⓛ Ne pas faire Ce qui n'est ni urgent ni important, ne le faites pas du tout.</p>

5 conseils de gestion du temps pour travailler avec la matrice Eisenhower

1. Inscrire les choses à faire sur une liste vous libère l'esprit. Mais demandez-vous toujours ce qui vaut la peine d'être fait en premier.
2. Essayez de vous limiter à huit tâches au maximum par quadrant. Avant d'en ajouter une autre, terminez d'abord la plus importante. Rappelez-vous : il ne s'agit pas de rassembler des tâches mais de les terminer.
3. Vous devriez toujours tenir une seule liste pour les tâches professionnelles et privées. Ainsi, vous ne pourrez jamais vous plaindre de n'avoir rien fait pour votre famille ou vous-même à la fin de la journée.
4. Ne vous laissez pas distraire par les autres. Ne laissez pas les autres définir votre priorité. Planifiez dès le matin, puis travaillez sur vos affaires. Et à la fin, appréciez le sentiment d'avoir terminé.
5. Enfin, essayez de ne pas procrastiner autant. Pas même en gérant de manière excessive vos tâches.
6. Enfin, essayez de ne pas trop remettre à plus tard. Même pas en gérant trop bien vos tâches.



La pyramide des priorités



La pyramide des priorités

Qu'est-ce qu'une pyramide des priorités ?

La pyramide des priorités est une méthode visuelle de hiérarchisation des priorités qui aide à prendre des décisions sur les choses les plus importantes à travailler. Grâce à un espace limité, le groupe est guidé pour filtrer les tâches et se mettre d'accord sur les priorités.





La pyramide des priorités

Comment fonctionne une pyramide des priorités ?

■ Étape 1 : Tri

Triez tous les post-it votés et placez-les sur la toile de la pyramide.

Astuce : Assurez-vous que vous n'avez pas voté sur des doublons ou que certains éléments votés ne sont pas identiques.

■ Étape 2 : Visualisation

Placez le post-it le plus voté au sommet de la pyramide. Ajoutez différentes couches en dessous en fonction de leur nombre de votes. Si les post-its ont le même nombre de votes, ils restent au même niveau les uns à côté des autres.

Exemple

- **Quel est un bon exemple de pyramide des priorités ?** Un bon exemple de la pyramide des priorités est de l'utiliser dans le cadre d'une réunion de planification. Le groupe peut utiliser les trois zones de la pyramide pour organiser toutes les options du projet et parvenir à un consensus sur la priorité.

Vous voyez ci-dessous un exemple de ce à quoi pourrait ressembler une telle pyramide des priorités à la fin. Comme vous pouvez le constater, cela fournit une visualisation claire de toutes les options sur lesquelles le groupe pourrait se concentrer selon différents niveaux d'im





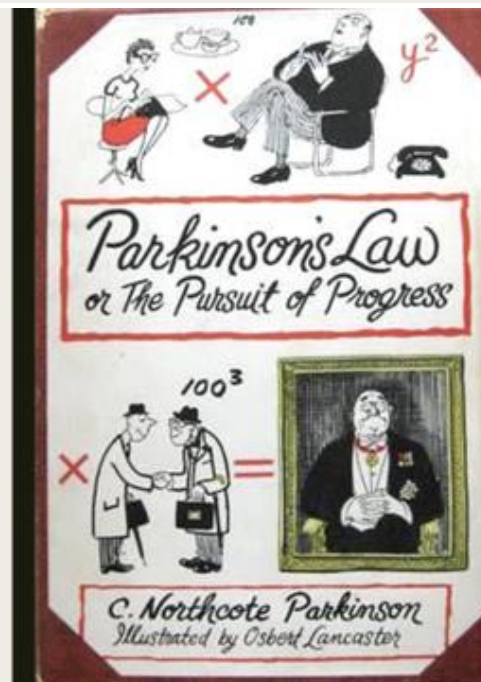
La loi de Parkinson

- La loi de parkinson



La loi de Parkinson law

La loi de Parkinson est l'adage selon lequel "le travail s'étend de manière à remplir le temps disponible pour son achèvement"[1]. Elle est parfois appliquée à la croissance de la bureaucratie dans une organisation, mais peut s'appliquer à toutes les formes de travail.





La loi de Pareto ou la loi des 80/20

Signification

20 % des causes engendrent 80 % des effets.

20 % des facteurs influent sur 80 % des objectifs.



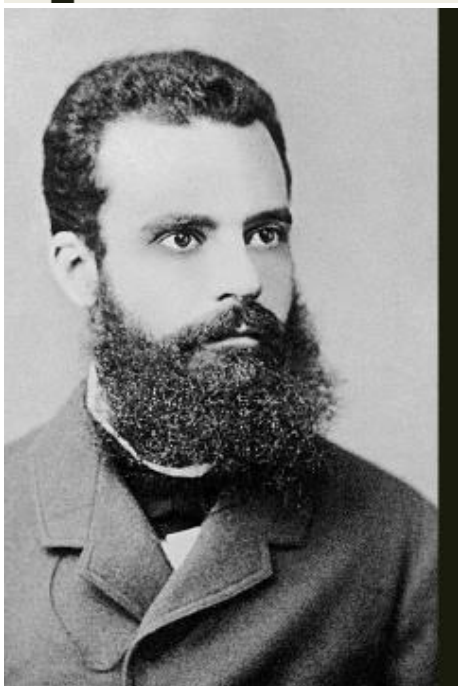
Exemples:

Sport : 20 % de l'effort à l'entraînement permet d'atteindre 80% de la performance

Service après-vente : 80% des réclamations proviennent de 20% des clients

Population : 20% de la superficie française rassemble 80% de la population (calcul effectué sur les 9000 communes les plus denses)

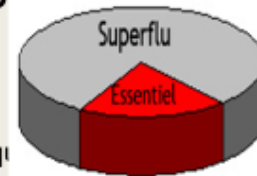
Contrôle de gestion : 20% des indicateurs fournissent 80% de l'information.



- La théorie de Pareto peut être adaptée à la gestion du temps. Ne chargez jamais votre agenda à 100%, gardez toujours 20% pour les événements inconnus.



La théorie de Pareto adaptée au temps



1) Prévention des tâches inutiles:

La partie la plus importante de la gestion est d'éviter les tâches qui prennent du temps sans apporter de résultats probants.

2) La prospective:

Lors de la planification, les tâches doivent être choisies avec soin afin de garantir les rendements futurs. Les solutions d'aujourd'hui ont un impact certain sur les résultats de demain.

3) Garder un œil sur les tâches à haute valeur:

Les efforts doivent être rationalisés afin de se concentrer sur les 20% importants. Si l'on travaille de cette manière sur une période de temps, les résultats seront bénéfiques.

Sur le long terme, vos efforts gérés en application du principe de Pareto vont se révéler fructueux.



Quelques techniques

Utilisez des codes couleur.

Par exemple : utiliser des codes couleur sur son agenda.

Code vert: selon la règle des 80/20, seules les choses vraiment importantes pourront être placées dans ces zones.

Code bleu: horaires où je suis moins efficace (fatigue, faim...), on ne place ici que les choses faciles à faire ou peu fatigantes.

Code rouge: Zones pour les imprévus, ces espaces ne peuvent être utilisés que 4 jours avant, ainsi, j'ai toujours de la place pour un imprévu.

A vous maintenant d'inventez vos propres codes.



Quelques techniques

Utilisez de façon appropriée la technologie. :

Quelque soit la "machine" elle est à votre service et non l'inverse.

- ❑ Ne coupez pas votre téléphone portable **mais** mettez le en mode vibreur **et** regardez qui vous appelle, c'est urgent ou important répondez sinon laissez la personne vous laisser un message.
- ❑ Utilisez deux téléphones : un privé et un professionnel
- ❑ Utilisez les e-mails, internet en général, les organisateurs. Dictaphone et autres enregistreurs numériques.
- ❑ Un problème informatique, technique, qui est en dehors de vos compétences ?
- ❑ Donnez vous un temps limite pour le résoudre, au delà appelez un expert. On a tous un ami champion prêt à nous éclairer.

Quelques techniques



Technique de lecture.

4 stades de lecture, le passage au stade suivant n'est pas automatique, loin de là!

1^{er} stade, mode recherche: lecture très rapide, 10 secondes maximum par page, je ne lis pas vraiment, je cherche ce qui m'intéresse. Ça ne m'intéresse pas, je ne vais pas plus loin, ça m'intéresse phase 2.

2^{ème} stade: lecture rapide. Je lis ce qui m'intéresse, quelques minutes suffisent. Si c'est vraiment intéressant ou utile: phase 3.

3^{ème} stade: lecture approfondie. L'article est repéré, je vais prendre le temps de le lire tranquillement. Dans certains cas je passe au stade 4.

4^{ème} stade: archivage. L'article mérite d'être conservé. Les points importants sont surlignés, annotés puis archivage.



La méthode **NERAC**

Pour rappel voici ce que signifie **NERAC** :

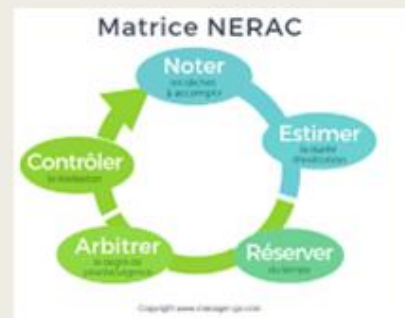
Notez les activités à réaliser

Estimez la durée pour chaque activité

Réservez du temps pour les imprévus - *rajouter 1/3 du temps*

Arbitrez par priorité - *matrice d'Eisenhower*

Contrôlez le suivi des activités



Évaluer le temps

Savoir évaluer le temps : durées, délais, échéances, date de début, charge de travail, pour guérir la Tempsdinite



Planifier

- ❑ Aimer votre liste de choses à faire (surtout si ce sont des choses que l'on aime le moins faire)
- ❑ Faire chaque jour la liste des choses à faire
- ❑ Prévoir une heure de calme par jour
- ❑ Organiser votre travail en fonction de votre cycle d'énergie naturel
- ❑ Définir et gérer sa «politique de réponse»
- ❑ Commencer par les tâches les plus importantes
- ❑ Pour atteindre ses objectifs, limiter le plus possible les interruptions
- ❑ Établir une stratégie pour la gestion de la messagerie instantanée

Choisir le moment de la journée où on est le plus efficace pour faire les activités que l'on aime moins ou pas du tout.





Elaborer ses priorités

- Apprendre à reconnaître ses lacunes
- Apprendre à dire non avec courtoisie
- Classer ses priorités par ordre d'importance
- Éviter la procrastination

La procrastination



Quelles sont les raisons qui nous poussent à remettre à plus tard ce que nous devrions faire aujourd'hui ?

- La peur de l'échec
- La peur du succès, la peur de réussir
- La peur de perdre son autonomie et son indépendance
- La peur d'être seul, de la solitude et de l'isolement
- Le perfectionnisme



Si vous vous reconnaissez dans la liste des affirmations suivantes, vous êtes affecté par la procrastination.

1. Si vous trouvez qu'une tâche s'annonce difficile, vous repoussez le moment de vous y mettre.
2. Vous abandonnez la tâche que vous êtes en train de faire si vous rencontrez une difficulté en cours de route.
3. Vous vous demandez souvent pourquoi vous êtes obligé de faire telle ou telle chose.
4. Vous avez souvent du mal à commencer à travailler.
5. Vous avez tendance à commencer plusieurs choses en même temps de telle sorte que vous n'avancez sur aucune d'entre elles.
6. Vous ne vous mettez pas à travailler si vous n'en retirez aucun intérêt ou aucun plaisir.
7. Vous vous trouvez des raisons de faire autre chose que ce que vous avez à faire.
8. Vous n'avez pas de problème pour commencer quelque chose mais vous n'arrivez jamais à terminer ou aller au bout de votre travail.
9. Vous vous rassurez en vous disant qu'il n'y aura finalement aucune conséquence si vous ne faites pas votre travail.
10. Vous avez des difficultés à vous concentrer sur ce que vous êtes en train de faire et votre

LE TEMPS

- ❖ « Ne laissez jamais le temps au temps; il en profite. » (Jean Amadou)
- ❖ « Il faut accepter de perdre de temps pour en gagner »
- ❖ « En Europe nous avons l'heure, en Afrique ils ont le temps »



Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?

- Travail ?
- Famille ?
- Loisirs ?
- Santé ?

Module 4 : Gestion des conflits

Les différents types de conflits :

ouverts, latents, larvés

Conflits d'opinion , de besoins ou d'intérêts

Les réactions face aux conflits : les différentes réactions face aux conflits (édredon, le disque rayé...)

Qu'appelle t on la confiance en soi ?

Qu'entend on par résilience ?

Relation entre la confiance en soi et la résilience

Comment améliorer la confiance en soi ?



Le conflit : une nécessité ?

M4

C'est un signe à prendre en considération :

- L'expression d'un besoin
- L'expression d'une conviction
- L'expression d'un problème à résoudre



Conflits et désaccords

Conflit et désaccord : quelles sont les différences ?

- Lorsque nous parlons de conflit, nous ne parlons pas de simples désaccords. Le conflit est au cœur d'un travail d'équipe efficace et d'une collaboration saine. Encourager les membres de votre équipe à être ouverts et honnêtes les uns envers les autres fait partie intégrante de la collaboration en équipe. Lorsque vos collègues sont en désaccord, cela signifie qu'ils n'hésitent pas à partager leurs opinions et à les confronter afin de trouver ensemble la meilleure solution. Ainsi, à petites doses, les désaccords peuvent être positifs.
- Quand cela devient-il un problème ? Un désaccord devient un conflit lorsqu'un ou plusieurs membres de l'équipe se sentent anxieux et incapables d'être pleinement eux-mêmes au travail. Cela peut signifier que le désaccord est devenu personnel ou qu'il a révélé un problème plus important au sein de l'équipe. Dans ces situations, vous pouvez adopter diverses stratégies de résolution des conflits pour mieux comprendre les causes du conflit et trouver une solution avec votre équipe.



Les différents niveaux de conflits

M4



203

Conflit Latent

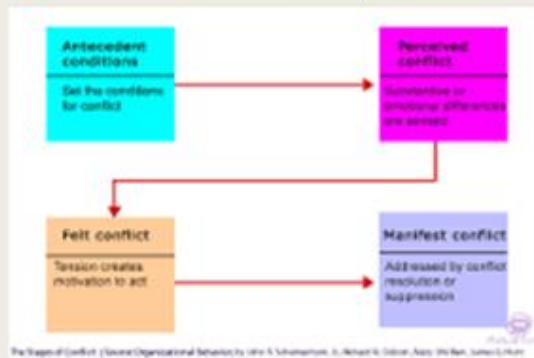
Il existe lorsque des individus, des groupes, des organisations ou des nations ont des différences qui dérangent l'un ou l'autre, mais ces différences ne sont pas assez importantes pour que l'une des parties agisse pour modifier la situation. Les différences de pouvoir, de ressources, d'intérêts ou de valeurs ont toutes le potentiel de déclencher un conflit si un événement déclencheur se produit. Citant Collins, Paul Wehr a observé que "la vie sociale est avant tout une lutte pour le pouvoir et le statut, quel que soit le type de structure. Un différentiel de pouvoir inévitable entre les groupes, et entre les individus, produit un conflit latent dans toutes les relations sociales."





Qu'est-ce qu'un conflit réprimé ?

La suppression des conflits est un état superficiel et souvent temporaire qui laisse la situation ouverte à de futurs conflits sur des questions similaires.



Conflit ouvert

Un conflit ouvert est un conflit dans lequel les protagonistes font preuve d'une grande hostilité l'un envers l'autre.

Cela peut conduire à des combats verbaux ou physiques.



Les différents types de conflits

M4



207

Le conflit de besoins

- ils surgissent lorsque certains membres d'une équipe, d'une famille ou d'un groupe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. Besoins d'appartenance, de reconnaissance, de sécurité ou besoins physiologiques



Le conflit d'opinion

Les conflits d'idées : le désaccord entre les parties porte sur des opinions, des points de vue différents, perçus comme opposés.- les conflits de valeurs : le différend porte sur un choix de vie, une idéologie.

- **Les conflits d'intérêts** : il y a divergence sur les intérêts de chaque groupe ou personne.

- **Les conflits de personnes** : ils sont issus de réactions d'antipathie, de compétitions. Les facteurs évoqués alors sont liés aux autres, à soi-même ou à l'environnement.

- **Les conflits de positions** : ce type de conflit apparaît lorsque, dans l'échange, des personnes se positionnent sur des bases idéologiques différentes. Chacun a une position qui peut être basée sur un modèle intégré inconsciemment et qui n'a jamais été remis en cause, ni réfléchi.

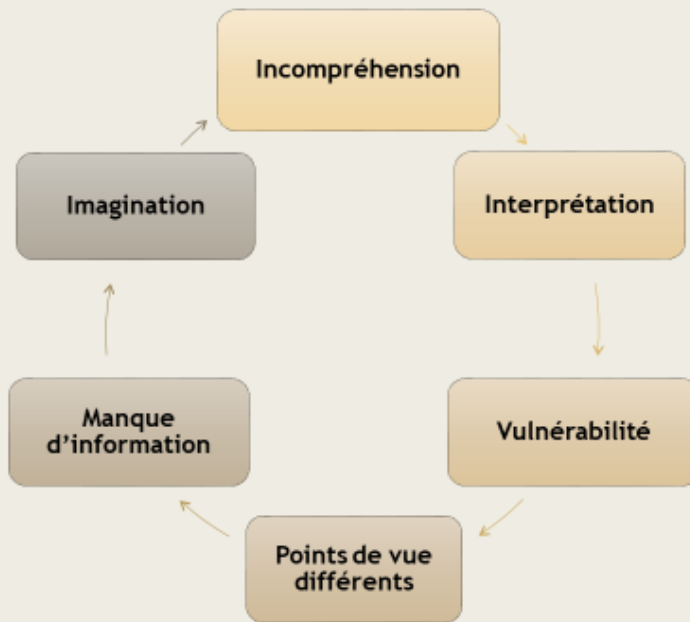
Le conflit d'intérêts

C'est quoi un conflit d'intérêts ?

- Un conflit d'intérêts peut se définir comme une situation où une ou plusieurs personnes ou institutions sont au centre d'une prise de décision où leur objectivité et leur neutralité peuvent être remises en cause.



Le malentendu



211

Les différentes causes de conflits

Psychologiques

Différences	Causes	Résultats
<ul style="list-style-type: none">• Personnalité• Histoire• Ethnicité• Nationalité	<ul style="list-style-type: none">• insécurité• Danger	<ul style="list-style-type: none">• Tensions• Stress• Sabotage• Bouleversement• Epreuves de force

212



Les différentes causes de conflits

Liés au fonctionnement de l'entreprise



Mauvaise définition des tâches



Mauvaise répartition des tâches



Interdépendance des tâches



Méthodes de travail lourdes et routinières



Manque de communication



213

Les différentes causes de conflits

Générationnel



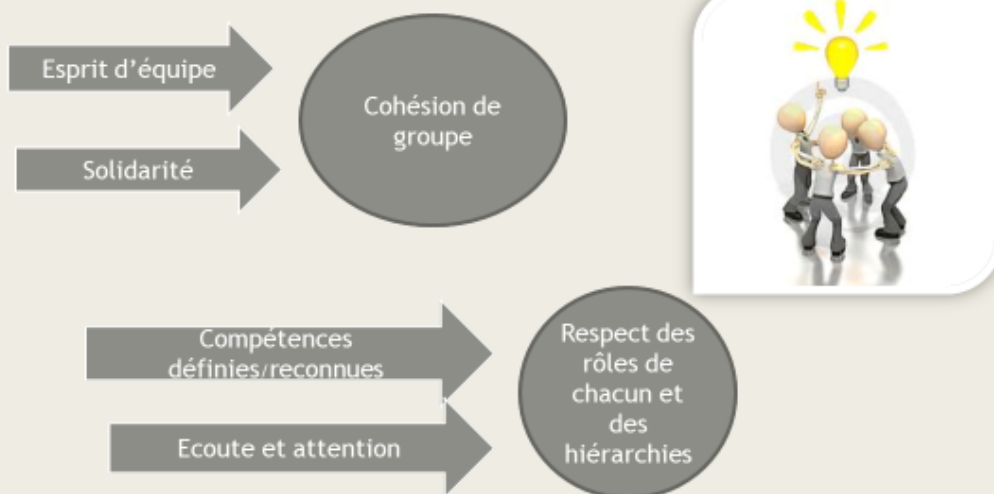
« Une génération est un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. Mais dont les réactions et opinions divergent »



214

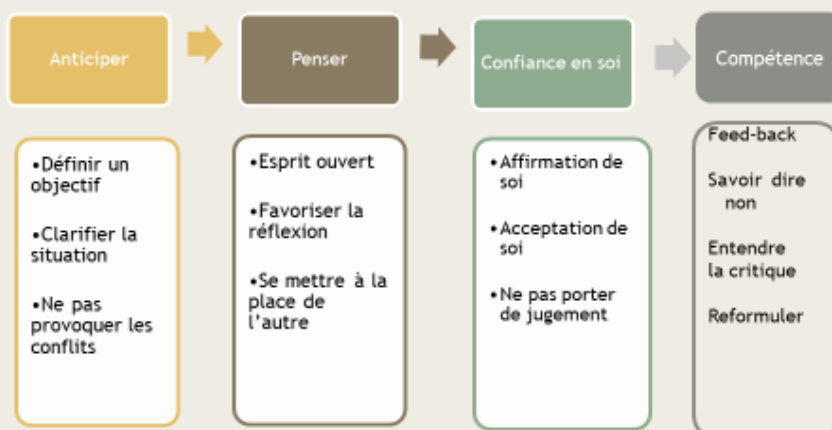


Quelques techniques pour éviter les conflits



215

Les étapes pour éviter les conflits



216



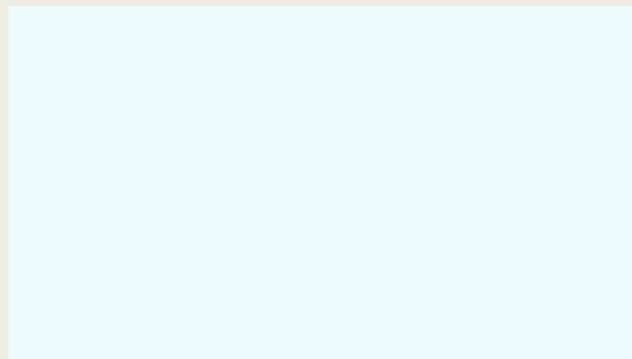
Organiser le changement



Les 5 étapes du changement non voulu :

- ✓ Dénî
- ✓ Colère
- ✓ Culpabilisation, chantage, négociation
- ✓ Tristesse, dépression
- ✓ Acceptation

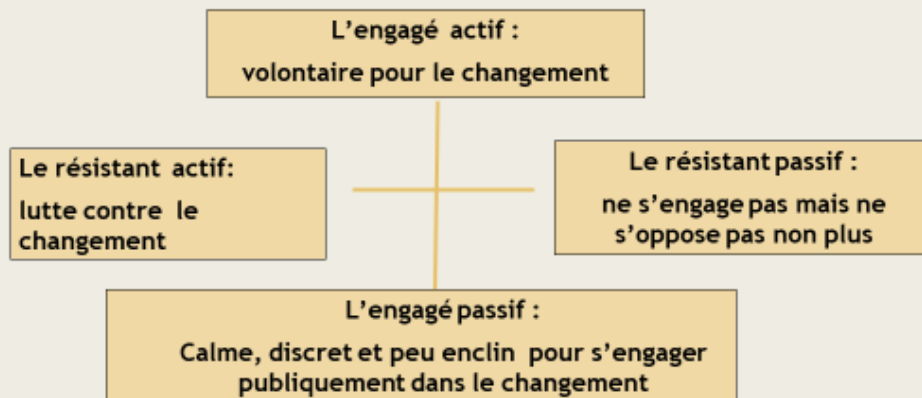
Les cinq étapes du changement en une image





Les réactions face aux changements

M4



Les quatre types de résistance au changement

- **L'inertie** : elle se caractérise par une forme d'acceptation du changement mais sans réaction visible et surtout sans action. L'individu est prudent, il attend de voir ce qui se passe pour justifier ce comportement passif.
- **L'argumentation** : la résistance par l'argumentation est productive, l'échange permet d'intégrer le changement mais aussi de négocier son évolution.





Les quatre types de résistance au changement

- ✓ **La rébellion** est une forme active et explicite de résistance. Elle peut prendre la forme du refus du changement mais aussi de la grève ou de la résignation.
- ✓ **Le sabotage** : il vise à discréditer le projet de changement ou son porteur, à le faire capoter par des moyens pernecieux.



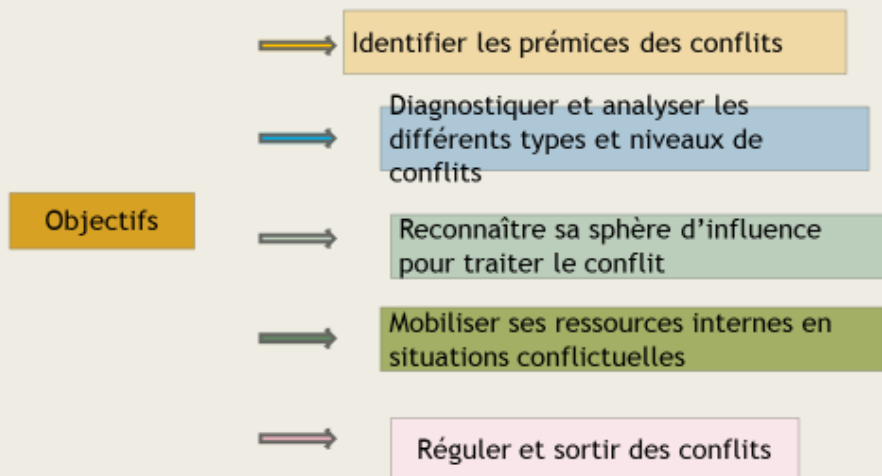
Quelle est la meilleure façon de réagir au changement ?

1. Soyez non-actif.
2. Soyez réactif.
3. Soyez proactif et positif.
4. Reconnaissez que le changement fait partie de la vie. Rien n'existerait sans changement. ...
5. Acceptez vos émotions. ...
6. Recadrez la situation pour voir le positif. ...
7. Il faut agir car ce sont les décisions, et non les conditions, qui déterminent votre chemin.



Gérer les conflits : les différentes étapes

M4



223

Les cinq stratégies de résolution de conflits:

Le forcing/la domination (je gagne - tu perds)

- par autorité hiérarchique
- par la force physique
- par le soutien de la majorité
- par application de la loi

L'apaisement (gagnant - perdant)

- Au lieu de chercher à gagner au dépens de l'autre, on laisse gagner ce dernier dans l'espoir d'éviter les conséquences d'un conflit long et coûteux.

Le désengagement / la fuite (échec - échec)

- Un partenaire repousse encore et encore des négociations ou s'y fait excuser à la dernière minute d'une manière répétée.



Les cinq stratégies de résolution de conflits:

L'intégration/la collaboration (gagnant-gagnant)

- Les parties cherchent un consensus, c'est-à-dire une solution qui est jugée acceptable par tout le monde, non faute de mieux, mais parce que l'on a pu agrandir le gâteau à distribuer. Si les parties ont dû faire des concessions, elles estiment que celles-ci ont été équilibrées par des gains intéressants.
- Un mode particulier de cette approche est celui où les parties cherchent un objectif supérieur commun que ni l'une ni l'autre ne peut atteindre tout seule et qui remplace les objectifs individuels qui les séparent.

Le compromis

- *Les parties marchandent* jusqu'à ce qu'elles trouvent un équilibre qui, s'il n'est pas jugé optimal, est néanmoins accepté étant donné les circonstances et parce qu'on craint qu'autrement le conflit s'éternise et s'aggrave.
- C'est une solution hybride, où chacun gagne un peu (mais pas autant qu'il aurait souhaité) et chacun perd un peu (mais moins qu'il ne craignait).

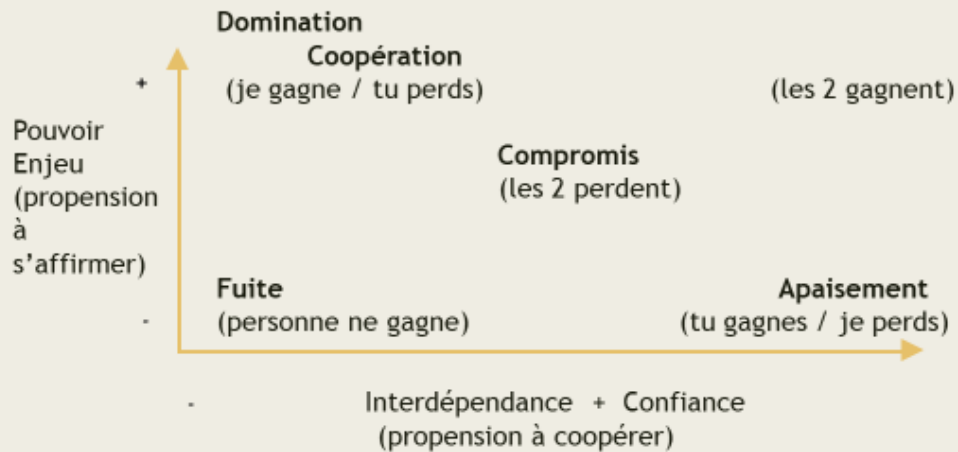
Les cinq stratégies de résolution de conflits:

S'il s'agit de choisir rationnellement entre les cinq possibilités, il est conseillé de prendre en compte quatre dimensions de la situation:

- le pouvoir relatif des deux parties,*
- l'importance de l'enjeu,*
- l'interdépendance entre les parties*
- le climat de confiance ou de méfiance qui règne entre eux.*



Modèle d'analyse pour déterminer une stratégie en cas de conflit :



Les avantages et inconvénients des cinq stratégies de résolution de conflits:

Attitudes	Avantages	Inconvénients
Retrait	<ul style="list-style-type: none"> Laisse le temps de la réflexion Nécessite un peu d'énergie et de temps Désamorce les conflits de personnes et de valeurs Permet aux personnes concernées de gérer elles-mêmes la difficulté 	<ul style="list-style-type: none"> Favorise, dans certains cas, l'escalade du conflit Peut être perçue comme une faiblesse exploitable Une démission par rapport à son rôle de responsable
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> Peut cristalliser la situation Crée un esprit de conciliation Permet à chacun de sauvegarder sa position 	<ul style="list-style-type: none"> Solution souvent routinière Suscite le marchandage Laisse les protagonistes sur une impression de « pas fini »



Les cinq stratégies de résolution de conflits:

Attitudes	Avantages	Inconvénients
Domination	<ul style="list-style-type: none">• Solution rapide• Peut sécuriser• Satisfaction d'avoir tranché	<ul style="list-style-type: none">• Développe la passivité et la soumission stratégique• Risque d'interrompre l'engagement du collaborateur• Donne un esprit de revanche au perdant
Confrontation Négociation	<ul style="list-style-type: none">• Renforce la confiance• Solution à long terme• Favorise l'expression de chacun• Développe la motivation	<ul style="list-style-type: none">• Nécessite du temps et de l'énergie• Peut être vécue comme insécurisante• Tout ne se négocie pas• Peut être perçue comme une faiblesse
Apaisement	<ul style="list-style-type: none">• Adapté si l'enjeu est minime• Calme les esprits• Sécurise à long terme• Améliore la relation	<ul style="list-style-type: none">• Peut être perçu comme le refus de prendre ses responsabilités• Peut oblitérer un conflit larvé

Choix de la stratégie

Adopter le **forcing**, quand on est en position de force et que le jeu en vaut la chandelle, quand l'interdépendance entre les parties est faible et on ne croit pas pouvoir faire confiance à l'autre.

En effet, il ne serait pas à conseiller de se battre quand on n'a pas une réelle chance de gagner, quand l'enjeu ne mérite pas les sacrifices que toute bataille engendre inévitablement et quand on doit, après sa victoire, vivre avec l'autre partie qui risque de nous en vouloir.





Choix de la stratégie

On choisira l'**apaisement**, quand on dépend de l'autre, quand on est en position de faiblesse, quand l'enjeu est faible et quand on craint une escalade du conflit, mais seulement quand on peut lui faire confiance (qu'il n'abuse pas de sa victoire et vous rendra quand même la vie difficile)

On choisira le désengagement, quand on a ni pouvoir ni confiance dans l'autre, quand on n'est pas obligé de traiter avec lui et quand l'enjeu n'a pas d'importance.

On prend ses distances et évite le contact.



Choix de la stratégie

On choisira le **consensus**, quand l'enjeu est trop important pour ne pas chercher une solution favorable, où on est suffisamment fort pour traiter avec l'autre d'égal à égal et la relation avec lui est assez bonne pour pouvoir lui faire confiance, et où en plus on est bel bien obligé de cohabiter avec lui dans le futur.

Il faut ajouter deux autres conditions: d'une part, le problème qui sépare les parties doit être suffisamment complexe pour pouvoir être traité à différents niveaux et de différentes manières; d'autre part, il faut pouvoir disposer de suffisamment de temps pour pouvoir engager des analyses et laisser mûrir des idées nécessaires pour trouver une solution valable.





Choix de la stratégie

On choisira le **compromis**, quand l'évaluation de la situation donne des résultats moins clairs, à condition que les parties aient un pouvoir à peu près égal.



Personnalité des protagonistes

Les gens qui cherchent à dominer, le font parce qu'ils ont un caractère dominateur qui se caractérise par le peu d'intérêt qu'ils portent aux besoins des autres ainsi que par un besoin de vaincre à tout prix;

Les gens qui tendent vers l'apaisement, sont, au contraire, d'abord soucieux de l'intérêt des autres; ils sont généreux et obéissent volontiers aux ordres d'une tierce personne;

Les gens qui essayent d'éviter tout conflit, sont peureux et prudents, sans grandes ambitions et plutôt solitaires;

- *Les gens qui proposent la collaboration, s'intéressent autant à l'autre qu'à eux-mêmes, sont sûrs d'eux-mêmes et optimistes, naturellement coopératifs et innovatifs;*
- *Les gens qui sont plutôt enclins aux compromis, sont pragmatiques et conciliants.*



Quelques règles à respecter

Accepter le conflit dans ses aspects fonctionnels au lieu de le considérer uniquement comme source d'ennuis.

Ne pas considérer d'emblée le conflit comme un jeu à somme nulle où tout gain des uns correspond inévitablement à une perte équivalente pour les autres.

Abattre le problème et chercher une solution qui puisse atteindre les objectifs de toutes les parties au lieu de s'entre-déchirer.

Ne pas être orienté uniquement sur soi, mais prendre en considération les besoins, les aspirations et les positions des autres (tels quels, et non tel qu'on les suppose!).

Chercher ensemble les faits nécessaires à la résolution du problème

Quelques règles à respecter

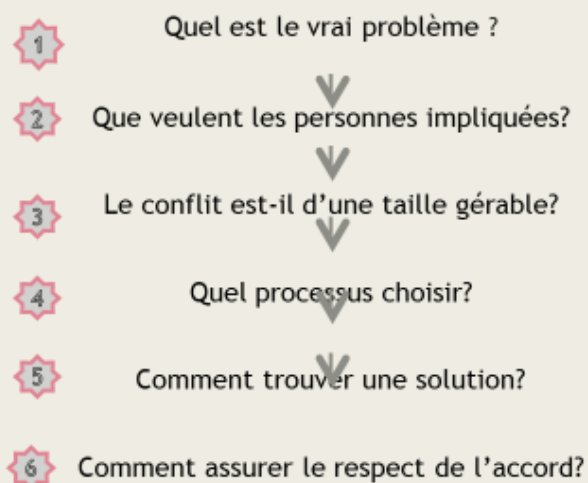
Se sentir mutuellement responsables pour le maintien d'un climat positif d'ouverture et d'honnêteté où il est impensable que quiconque cherche à imposer quoi que ce soit.

Et éviter de marchander, de voter ou de faire « la moyenne ».

Plus spécifiquement encore, il est suggéré de commencer avec une phase de différenciation, pendant laquelle on présente les différents points de vue, analyse les différences spécifiques et ventile les sentiments réciproques; puis, de passer à la phase d'intégration au cours de laquelle les parties rectifient leurs perceptions et attitudes et apprécient leurs similitudes, dégagent des objectifs communs et s'engagent dans des actions positives pour résoudre leurs problèmes.



Résoudre le conflit étape par étape



237

Être médiateur

Encourager...

Les parties à communiquer

Une attitude positive

L'écoute mutuelle

Éviter...

De résoudre le problème à la place des parties

Les accusations

D'imposer des solutions

238



Savoir bien réagir aux réactions hostiles



Savoir bien réagir aux réactions hostiles

La méthode DESC

Pratique pour formuler une critique ou un désaccord sans froisser votre interlocuteur, la méthode DESC est un outil de médiation très utilisé en communication non violente (CNV). Il s'agit d'une prise de parole en 4 étapes :

Décrire factuellement la situation

Exprimer une émotion, un ressenti personnel (« je » plutôt que « tu »)

Suggérer une solution

Conclure en soulignant les conséquences positives pour les 2 parties

Le disque rayé (ou technique de l'usure)

Face à une requête que l'on estime illégitime, le disque rayé consiste à maintenir votre position en répétant vos arguments le temps que cette requête est émise. Au bout de quelque temps, votre interlocuteur devrait abandonner.



Savoir bien réagir aux réactions hostiles

Le contrepoint

Pour monter au créneau, préférez des phrases à la première personne comme : « Je ne peux pas vous laisser dire ça » en y ajoutant votre réponse argumentée plutôt que « Vous avez tort » qui incriminerait directement votre interlocuteur.

La globalisation

Situez votre idée / produit dans un ensemble plus vaste.
Ex : « Cette question peut se poser aujourd'hui pour tous les syndicats »

Savoir bien réagir aux réactions hostiles

Le sphinx

Ultime recours devant un cas flagrant d'un comportement agressif de votre interlocuteur, le sphinx s'apparente à une posture « passif-agressif ». Il consiste à garder le silence le temps que votre interlocuteur vous parle. Ce temps de silence vous permettra de prendre du recul sur les propos émis et ainsi prendre la parole calmement.

La technique de l'édredon

Il s'agit ici de vous couvrir tout en accueillant en douceur les propos adverses. Laissez votre interlocuteur dérouler ses arguments et ponctuez-le de formules telles que :

- « C'est votre opinion... »
- « Je vous laisse libre de vos propos... »
- « Ce que vous dites, n'engage que vous... »
- « Vous êtes libre de le penser... »



Cofinancé par
l'Union européenne

- Merci de votre attention
- Pour toute question
- f;.salesse@isc-saumur.fr



Cofinancé par
l'Union européenne

Avis de non-responsabilité :

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.



**Cofinancé par
l'Union européenne**



Cofinancé par
l'Union européenne

Clause de non-responsabilité : Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.



PATERNITÉ – PAS D'UTILISATION COMMERCIALE – PARTAGE DANS LES MÊMES CONDITIONS (CC BY-NC-SA)

Cette licence permet à d'autres de remixer, adapter et construire à partir de cette œuvre à des fins non commerciales, à condition qu'ils nous créditent et accordent une licence à leurs nouvelles créations selon les mêmes conditions.

PUBLICATION GRATUITE

