

LA COMMUNICATION

L’AFFIRMATION DE SOI

JUIN 2017

BASE THEORIQUE

FORMATION « ECOUTER POUR COMPRENDRE »



PREAMBULE

Aussi bien écrite qu'orale, cette aptitude vous demande de mettre en œuvre toute une palette de talents et de les adapter selon les situations. Parfois conciliante, parfois ferme, parfois humble, parfois assurée, parfois imagée et drôle, parfois claire et concise, la communication est une clé majeure pour la visibilité et la reconnaissance (personnelle ou collective) de votre performance et pour l'harmonie au sein de votre équipe et entourage.

INTRODUCTION

Savoir écouter repose sur le respect strict de cinq impératifs :

1. **L'accueil** : Savoir accepter l'autre comme il est. C'est une attitude empreinte de respect et de considération pour favoriser la confiance et manifester un réel intérêt. C'est considérer l'autre comme la personne la plus importante au monde mais sans arrière-pensée, c'est-à-dire sans en attendre un retour.
2. **Être centré sur ce que l'autre vit et non sur ce qu'il dit** : C'est aller au-delà des faits pour s'ouvrir à la façon dont l'autre ressent les choses avec "ses tripes".
3. **S'intéresser à l'autre plus qu'au problème lui-même** : Plutôt que de voir le problème en soi, il s'agit de voir le problème du point de vue de l'autre. Si on prend le chômage comme exemple, certaines personnes le vivent comme un échec, d'autres comme une sanction, etc.
4. **Montrer à l'autre qu'on le respecte** : C'est donner à l'autre l'assurance que l'on respecte sa manière de vivre ou de voir les choses sans empiéter sur son domaine et sans se transformer en apprenti psychologue qui "voit" dans l'inconscient de l'autre
5. **Être un véritable miroir** : Il s'agit, non pas d'interpréter "votre problème c'est cela" mais de se faire l'écho de ce qu'il ressent : "ainsi, vous ressentez profondément que...". Tout l'art est ici de mettre en relief les sentiments qui accompagnent les mots de l'autre.

THEORIE

La démarche d'affirmation de soi

La démarche d'affirmation de soi s'étaye sur plusieurs considérations. D'abord sur le fait que l'image de soi, l'estime de soi, le sentiment de sa personnalité ne sont pas des données intangibles mais se construisent et se maintiennent à travers la communication avec autrui.

Une part importante de cette communication est sous-tendue par une recherche de reconnaissance « en grande partie inconsciente » où nous avons besoin des autres pour confirmer ce que nous sommes ou ce que nous voulons être.

De cette perspective en découle une autre : c'est que nous pouvons agir sur le sentiment de soi, sur les représentations que nous nous faisons de nous-mêmes et que cette action passe par une modification de notre communication à autrui. La démarche d'affirmation de soi, qui s'est développée aux Etats-Unis dans les années 60, prend appui à la fois sur le courant de la psychologie phénoménologique et existentielle (A. Maslow, J.-P. Sartre, C. Rogers, T. Gordon, R. Laing...) et sur les approches systémiques, transactionnelle, comportementale et cognitive (P. Watzlawick, E. Berne, A. Bandura, A.T. Beck...).

Elle se fixe comme but d'aider chacun à exprimer sa personnalité et à communiquer efficacement en sachant défendre son point de vue, ses objectifs, ses opinions et ses sentiments, tout en prenant en compte ceux d'autrui.

Nous verrons dans ce sens quelles sont les conditions d'une bonne communication, ce qui peut la perturber au niveau personnel et comment développer des attitudes adaptées d'affirmation de soi dans la relation aux autres.

Les conditions d'une bonne communication

C'est le psychologue Carl Rogers qui s'est efforcé de déterminer, à partir de l'expérience, les conditions d'une communication satisfaisante. Il en a dégagé l'élément central dans la notion de congruence. La congruence, c'est la correspondance la plus étroite possible entre ce que l'on ressent (l'expérience intérieure), ce que l'on pense et ce que l'on exprime (exemple : je ressens de la peine, j'ai conscience que les propos de mon interlocuteur m'ont blessé, je le lui communique).

Rogers a pu établir une sorte de principe fondamental de la communication interpersonnelle : « Plus la congruence de l'expérience, de la conscience et de la communication de la part d'un individu est grande, plus la relation entraînera : une tendance à la communication réciproque avec une congruence accrue ; une tendance à une compréhension mutuelle plus exacte des communications ; un ajustement et un fonctionnement psychologique accrus chez tous les deux ; une satisfaction mutuelle dans leurs rapports. Inversement, plus la non-congruence communiquée de l'expérience avec la conscience est grande, plus la relation entraînera :

- des communications ultérieures possédant les mêmes caractéristiques
- une désintégration de la compréhension exacte
- un ajustement et un fonctionnement psychologique moins adéquats chez tous les deux
- un mécontentement mutuel dans les rapports ».

(C.Rogers, Le développement de la personne, Paris, Bordas, 1968, p.243).

Ce qui perturbe la communication interpersonnelle

A. Les mécanismes de défense

Ce qui provoque la non-congruence, et donc perturbe à un niveau psychologique la communication, c'est surtout, du côté du sujet, l'intervention de mécanismes de défense. Ces mécanismes peuvent intervenir à plusieurs niveaux :

Le refoulement. Intervenant d'abord entre l'expérience intérieure (le vécu émotionnel et affectif) et la prise de conscience, le mécanisme fondamental est ici le refoulement, sur lequel la psychanalyse s'est particulièrement penchée (le sujet chasse de sa conscience des pulsions, des sentiments, des représentations qui le perturbent). C'est une sorte de fuite de la réalité intérieure, un barrage entre la conscience et la vie affective et pulsionnelle.

L'inhibition et la déformation de l'expression. Le barrage et la censure peuvent se faire aussi entre ce que la personne éprouve et pense et ce qu'elle dit. Il s'agit alors de défenses au niveau de l'expression qui peuvent prendre deux formes principales : l'inhibition (le sujet garde pour lui ce qu'il n'ose exprimer) ou la déformation (le sujet modifie ses sentiments ou ses pensées pour les rendre plus acceptables pour autrui en minimisant ses sentiments et opinions, en rendant le message confus ou ambigu, en disant autre chose que ce qu'il pense...).

B. Les déclencheurs

Le danger. Ces mécanismes perturbateurs interviennent surtout lorsqu'une personne ressent un danger dans la relation à autrui ; ce danger peut prendre plusieurs formes : sentiment d'infériorité, timidité, peur du conflit, anxiété liée à certaines situations de stress (qui varient suivant les personnes et peuvent être en rapport avec l'agression, la sexualité, la demande ou le refus, la peur de l'échec ou du rejet, etc.).

L'apprentissage. Le sentiment de danger intervient comme un signal d'alarme qui entraîne des réactions de défense. Ces réactions constituent des sortes de réflexes conditionnés et découlent d'apprentissages qui, le plus souvent, se sont formés tout au long de l'enfance. Ils peuvent avoir une certaine efficacité au niveau psychologique mais sont souvent inadaptés car ils résultent moins de la réponse réfléchie de l'Adulte que de la réaction émotionnelle de l'Enfant (en termes d'analyse transactionnelle).

Le contexte. Si ces attitudes communicationnelles découlent bien d'une forme d'apprentissage, les modèles comportementalistes utilisés pour en rendre compte sont parfois un peu simplificateurs. Ils se servent souvent du schéma de base « stimulus – réponse » et négligent les mécanismes psychiques qui interviennent entre ces deux éléments et, notamment, les effets de contexte sur lesquels l'approche systémique a mis l'accent. Sans entrer plus avant dans cette approche nous pouvons dire que les apprentissages psycho-sociaux ne sont pas de simples automatismes, mais sont influencés par l'environnement relationnel et affectif du sujet.

Les différentes attitudes communicationnelles

Dans une visée formative, on est amené à distinguer les attitudes qui paraissent adaptées parce qu'elles favorisent un état intérieur et une communication satisfaisante, de celles qui peuvent sembler inadaptées en raison des perturbations qu'elles introduisent dans la relation. Il ne s'agit donc pas ici d'un point de vue moral ou normatif, mais d'une évaluation en termes de satisfaction psychologique et d'efficacité relationnelle.

Pour récapituler et compléter ce que nous avons déjà amorcé avec l'étude des mécanismes de défense, nous pouvons nous appuyer sur le modèle proposé par Henri Laborit, à partir notamment de l'éthologie ou science des comportements animaux. (Henri Laborit, biologiste français, inventeur des neuroleptiques. Auteur de nombreux ouvrages, dont *L'agressivité détournée*, Paris, coll.10/18,1971 ; *Eloge de la fuite*, Paris, Gallimard, 1985).

Il montre que dans une situation de danger, l'animal a deux réponses : l'attaque ou la fuite. Cependant, dans certains cas, il y a inhibition de l'action. L'attaque et la fuite sont des réactions instinctuelles efficaces mais qui ne sont pas toujours socialement adaptées car elles rompent la relation ou peuvent provoquer une agression en retour ; quant à l'inhibition, nous avons vu aussi qu'elle empêche la communication.

A partir de la notion de jeu, en analyse transactionnelle, on peut dégager une autre catégorie d'attitudes inadaptées : la manipulation qui est une forme de communication indirecte et cachée (les objectifs visés sont dissimulés) par laquelle on cherche à contrôler et à manœuvrer autrui. Ce type d'attitude peut sembler quelque fois efficace, mais finit par engendrer la méfiance et le retrait chez l'interlocuteur.

Par contraste avec les attitudes inadaptées – l'attaque, la fuite, l'inhibition, la manipulation – on regroupera sous l'étiquette d'affirmation de soi les attitudes permettant une satisfaction mutuelle des interlocuteurs et une bonne communication.

A. L'attaque

Certaines personnes répondent préférentiellement par des attitudes agressives à des situations de communication génératrices pour elles d'anxiété. Il s'agit souvent d'une réponse à un sentiment d'insécurité ou de menace (prendre les devants avant que l'autre ne vous attaque).

L'agressivité peut prendre plusieurs formes :

- l'attitude persécutrice (il faut bien que je me défende puisque tout le monde m'attaque)
- l'esprit de contradiction (je vais leur montrer que j'ai raison)
- l'attitude de révolte (il faut attaquer tout pouvoir sinon on se fait avoir)
- l'attitude rancunière (de toute façon c'est lui qui a commencé)
- l'intolérance (moi seul détient la vérité, les autres sont dans l'erreur)

L'agressivité peut être aussi une réaction :

- à la timidité (il ne faut pas que je me laisse faire)
- à la peur
- à la frustration ou
- à la tension.

L'agressivité provoque souvent en retour, des réponses agressives ou l'inhibition et le retrait de l'interlocuteur. Elle peut, bien sûr, également entraîner aussi la soumission et, dans ce cas, sembler une attitude efficace. Mais elle ne suscite pas souvent l'adhésion.

Elle s'accompagne généralement de sentiments négatifs : l'insécurité, la tension, la colère, la rumination, la peur du rejet. Elle entraîne dans tous les cas un fort coût énergétique et psychologique.

B. La fuite

Les réactions de fuite peuvent prendre plusieurs formes : c'est l'évitement de toutes les situations qui posent problème (fuir la discussion, remettre à plus tard une démarche, éviter les choix et prises de décision...). C'est encore une attitude de dépendance face à des personnes par lesquelles on cherche à se faire prendre en charge (aidez-moi je suis incapable). Le conformisme peut être aussi une forme de fuite de l'opinion ou du choix personnels.

La fuite semble assez efficace psychologiquement puisqu'elle empêche de se confronter aux situations perturbantes. Mais elle est très inefficace au niveau de la relation et de l'action, puisque certaines questions ne sont jamais abordées et résolues. Elle est insatisfaisante dans la communication : la personne est jugée fuyante, on ne sait pas ce qu'elle veut, on n'arrive jamais à aborder avec elle les problèmes de fond. La communication est vide, ou confuse et brouillée. La fuite est à l'origine de sentiments d'angoisse latente, d'insatisfaction, de frustration, d'échec.

C. L'inhibition

La personne n'exprime pas ce qu'elle ressent, pense ou souhaite. Il en découle souvent une attitude d'effacement et de dévalorisation de soi (je n'ai rien à dire ; ce que je pense n'a aucun intérêt). L'inhibition sous-tend souvent une attitude de passivité : la personne renonce à agir et laisse les autres le faire à sa place. Elle génère aussi des attitudes de conformité et de soumission (je n'exprime pas mon point de vue car je suis d'accord avec les autres).

Dans la relation, l'inhibition entraîne une absence de communication ou amène l'interlocuteur à prendre une attitude dominante. Les sentiments éprouvés sont fortement négatifs : la frustration, la dévalorisation, la timidité et le malaise dans les relations sociales, la tension intérieure, un sentiment de ne pas être reconnu, de se faire toujours avoir.

D. La manipulation

Il peut s'agir d'attitudes en partie conscientes et en parties inconscientes. Sur le versant inconscient, Eric Berne, le fondateur de l'AT, a dressé un large répertoire des jeux visant la manipulation de l'autre (Regarde ce que tu m'as fait faire ; oui...mais ; cette fois je te tiens salaud, etc.). (Eric Berne, Des jeux et des hommes, Paris, Stock, 1975).

Les attitudes manipulatrices sont nombreuses. Enumérons : se placer en victime ce qui met l'autre en position de persécuteur ou de sauveur (ou se placer en sauveur...) ; utiliser la séduction, le chantage affectif ; jouer sur la culpabilisation (je ne fais ça que pour ton bien) ; flatter (Vous êtes indispensable) ; déstabiliser autrui (en visant ses failles et ses points faibles).

La manipulation peut être efficace un temps. Lorsqu'elle est perçue, elle provoque chez l'autre la méfiance, la passivité soumise ou la révolte, le retrait ou des attitudes contre manipulatoires. Elle suscite souvent chez celui qui manipule des sentiments de toute-puissance et de contrôle d'autrui ; mais elle s'accompagne aussi de méfiance, de mépris, de peur d'être soi-même manipulé, d'un manque d'authenticité dans les relations.

E. L'affirmation de soi

Si nous avons détaillé quelque peu les attitudes inadaptées, c'est que, pour une part, l'affirmation de soi se définit par opposition à celles-ci. Elle évite la fuite, l'attaque, la passivité, la manipulation. Mais l'affirmation de soi se définit aussi positivement. Elle consiste à exposer son point de vue, à défendre ses droits, à exprimer ses attentes et ses sentiments avec calme, avec fermeté s'il le faut, mais sans agressivité. Elle implique aussi de prendre en compte les points de vue, les droits, les attentes et les sentiments d'autrui.

C'est savoir demander sans peur du refus, savoir dire non sans culpabilité, savoir gérer les conflits quand c'est nécessaire, pouvoir formuler des critiques et les recevoir (mais aussi des compliments), accepter d'être en désaccord avec autrui. Comme le souligne Dominique Chalvin : « Ni hérisson, ni carpette, la personne assertive (qui s'affirme) privilégie la responsabilité individuelle et se veut capable de maîtriser son destin ; consciente, autonome, et spontanée, elle se sait capable de prendre en charge son environnement personnel ». (D.Chalvin, L'affirmation de soi, Paris, ESF, 1980). Voilà un concept qui n'est pas sans nous rappeler celui d'empowerment, plus en vogue aujourd'hui...

L'affirmation de soi, en induisant une expression congruente, directe, transparente, où les objectifs visés apparaissent clairement, où les sentiments manifestés sont authentiques, a des chances de susciter chez les interlocuteurs une attitude similaire, et de favoriser une bonne communication. Certaines personnes sont spontanément assertives, d'autres plus ou moins facilement selon les situations. C'est là que le travail en formation et en atelier coopératif peut être utile : il conduit chacun à repérer dans quel cas l'affirmation de soi lui est possible et dans

quel cas elle lui est difficile. Dans ces dernières situations, chacun peut faire l'expérience d'attitudes plus adaptées et vérifier leurs effets sur la communication interpersonnelle.

Quelques situations spécifiques et quelques propositions de communication constructive

L'expérience montre que ce sont souvent les mêmes types de situations qui posent problème à un nombre important de personnes et sur lesquelles peut s'effectuer un travail de prise de conscience, d'apprentissage et de changement.

A. Demander

Beaucoup de gens sont mal à l'aise lorsqu'ils ont à demander quelque chose (timidité, peur du refus, peur d'être redevable...) ; ce malaise les amène souvent, soit à renoncer à toute demande, soit à la faire de façon maladroite. L'attitude affirmée peut, dans ce cas, s'exprimer selon le schéma suivant (qui n'est, bien sûr, qu'un exemple) :

- Excuse préalable d'avoir à demander un service Excuse-moi de te déranger, d'avoir à te demander ce service...).
- Formulation directe et précise de la demande (Pourrais-tu me prêter 1000 F jusqu'à la fin du mois ? Je te les rembourserai dès que j'aurai touché mon salaire).
- Expression de ses sentiments (ça me gêne un peu de te demander ce service, mais vraiment ça me dépannerait beaucoup).
- Anticipation du point de vue possible de l'autre (Je comprendrais très bien que ça ne te soit pas possible et je ne t'en voudrai pas si tu ne peux pas le faire).
- Remerciements anticipés (Mais si tu peux le faire, je t'en serai très reconnaissant).

B. Refuser

Avoir à refuser quelque chose peut être aussi une attitude difficile pour de nombreuses personnes (peur d'une réaction agressive, peur de ne pas être apprécié, peur du rejet...).

L'attitude affirmée peut être la suivante :

- Excuses anticipées de ne pouvoir répondre positivement (Tu m'as demandé si je pouvais faire ce travail à ta place, ne m'en veux pas si je ne peux pas le faire).
- Expression précise et directe du refus (Mais vraiment c'est non).
- Explication claire des raisons du refus et expression des sentiments (C'est trop souvent que tu as tendance à vouloir te décharger sur moi de certaines tâches ; ça m'agace un peu malgré l'amitié que j'ai pour toi).
- Recherche éventuelle d'alternative (A tout hasard tu peux essayer de le demander à Jacques qui est peut-être moins surchargé que moi).
- Attitude réparatrice (J'espère que tu ne m'en voudras pas de ma franchise et que ça n'altérera pas notre relation).

Encore une fois, il ne s'agit que d'un exemple d'attitude assertive possible ; c'est à chacun de trouver son style.

C. Critiquer et être critiqué

Faire une critique ou en recevoir une n'est pas nécessairement une position agréable. Cela provoque facilement des attitudes agressives de part et d'autre, des justifications et des réactions défensives. Pour formuler une critique, l'attitude affirmée se rapproche de celle du refus.

- Demande d'autorisation à formuler une critique (Si tu me permets, j'aurai une critique à t'adresser).
- Expression personnelle directe et précise de la critique (Je trouve vraiment que ton dernier rapport n'est pas bon).
- Expression des sentiments et attitude réparatrice (Je suis vraiment désolé d'avoir à te le dire, j'aimerais mieux pouvoir te faire des compliments, je ne sais ce qui s'est passé, d'habitude ton travail me donne satisfaction...).

Face à une critique, l'attitude peut être la suivante :

- Ecouter calmement la critique.
- Reconnaître ce qui est justifié dans la critique (C'est vrai que ce rapport ne me satisfaisait pas moi-même ; la plupart de tes critiques me semblent justifiées).
- Répondre aux critiques qui ne semblent pas justifiées et demander des explications (En revanche, sur la fiabilité des données, je ne suis pas d'accord ; je crois avoir fait ce que tu m'avais demandé ; est-ce exact ou t'ai-je mal compris).
- Proposer une solution et montrer que la critique a été entendue (Ecoute, je vais reprendre ce rapport et le remanier d'ici mardi ; je te remercie pour tes critiques ; je pense qu'elles vont m'aider à améliorer ce travail).

On pourra, à partir de ces quelques exemples, essayer de trouver les attitudes inadaptées et les attitudes assertives pour faire et recevoir un compliment et pour d'autres situations problématiques.

D. Gérer les conflits et négocier

Le conflit est nécessairement une situation de heurt et d'opposition entre des opinions, des intérêts, des conceptions, des valeurs, des positions ou des logiques. Une telle situation provoque très souvent des sentiments négatifs : tension, anxiété, agressivité, insécurité, rancœur, blessures... Ceci explique que bien des personnes préfèrent éviter les conflits et ont recours à des attitudes de fuite, d'inhibition ou de manipulation, ou alors tombent dans l'attaque agressive.

Le conflit implique l'affirmation de ses positions personnelles, la critique et la réfutation (mais donc aussi l'écoute et la prise en compte) des positions de l'autre ; la recherche de solutions acceptables pour chacun (lorsque cela semble souhaitable ou nécessaire).

Pour une part, on retrouve des démarches déjà abordées dans le refus et la critique. Quant à la négociation, elle suppose plusieurs étapes que nous pourrions résumer ainsi (mais elle est souvent bien plus complexe...) :

- Expression et prise en compte des intérêts (motivations, attentes, désirs, goûts...) de chaque partie.
- Recherche des options et solutions possibles
- Prise de décision.

Une fois la décision envisagée, il est important de s'assurer qu'elle est réalisable, d'en mesurer les avantages et les inconvénients, de vérifier qu'elle est viable et écologique (pour prendre un terme de la systémique), qu'elle suscite un minimum d'adhésion et qu'on a envie de mettre de l'énergie à sa concrétisation.

Nous approfondirons et nous entraînerons la négociation lors de la formation

Limites de la démarche d'affirmation de soi

La démarche d'affirmation de soi est très certainement une démarche utile pour un grand nombre de personnes, tant au niveau du développement personnel qu'au niveau professionnel. On peut en attendre une meilleure capacité à l'auto-observation, une compréhension de ce qui entrave ou perturbe la communication avec autrui et une possibilité de changement et d'évolution personnelle. Mais cette démarche vise surtout à identifier les comportements possibles et les attitudes sous-jacentes. C'est une démarche concrète, pragmatique et progressive qui permet d'inventorier les objectifs souhaitables et de les travailler les uns après les autres.

Elle n'est pas cependant une démarche thérapeutique : il ne faut pas en attendre un changement profond de la personnalité (objectif qu'elle ne se donne pas d'ailleurs). Enfin, l'affirmation de soi ne peut régler tous les problèmes. Elle permet simplement de les aborder, avec une chance raisonnable, pour ce qui concerne la présentation de soi et la communication interpersonnelle, de les résoudre.

BIBLIOGRAPHIE

Texte essentiellement tiré de l'ouvrage collectif La pédagogie en mouvement Guide des méthodes... sous la direction d'E. Marc, Paris, Retz, 2001.

Voir aussi J.-M. Boisvert, M. Beaudry, S'affirmer et communiquer, Montréal, Ed. de l'Homme, 1979.

Et l'excellent ouvrage de François Delivré, Le pouvoir de négocier, S'affronter sans violence, Paris, Dunod, 2003.