

et si

Bruno Adler

Sous la direction de
Stéphanie Brouard & Fabrice Daverio

je supportais mieux les cons !

Personnalités difficiles mode d'emploi

EYROLLES

Con occasionnel, con pervers, con puissant... À chaque con sa stratégie ! Cet ouvrage vous propose d'identifier à quelle catégorie de cons vous avez affaire, à mieux cerner son intention (malgré ce que vous pensez, elle n'est souvent pas tournée contre vous mais bel et bien contre lui...) et à comprendre vos sentiments et réactions.

À l'aide de nombreux exercices, vous pourrez développer une stratégie adaptée à chaque cas et vous libérer pour de bon des effets émotionnels toxiques de ces personnalités pour le moins difficiles !

et si est une collection d'ouvrages mode d'emploi, écrits dans un style simple et dynamique, destinée à vous faciliter la vie au boulot, dans votre vie perso et dans vos relations.

Rédigé par un ou des experts du sujet, chaque ouvrage propose des méthodes, des outils, des conseils et des exercices pour dépasser vos blocages et changer durablement.

au sommaire

- Typologie des cons
- Composer avec les cons
- Choisir d'éviter les cons
- Maîtriser les cons
- Opter pour combattre les cons

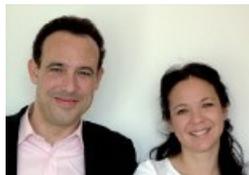
l'auteur



, consultant, formateur et coach, fait ses premiers pas dans la vie active en tant qu'éducateur spécialisé auprès d'enfants et adolescents « difficiles ». Il intègre ensuite le milieu de l'entreprise comme formateur et se confronte à des missions de consultant en accompagnement du changement. Il complète sa formation et ses missions par une activité de coach d'équipe ou individuel. Il a rejoint le groupe Manpower en tant que Directeur de Projet Formation de sa filiale FuturSkill.

et si

une collection dirigée par



Avec une formation initiale en ingénierie économique et gestion des ressources humaines, et plus de 12 ans d'expérience dans différents cabinets de conseil et formation (Cegos, EFE-CFPJ, BPI Groupe), Stéphanie est aujourd'hui consultante au sein de Kea Prime, filiale de Kea&Partners. Elle conçoit des dispositifs à destination des managers et de leurs équipes pour les accompagner dans le développement de leur efficacité professionnelle et personnelle. Elle est spécialisée en ingénierie pédagogique, toujours à la recherche d'approches et de solutions innovantes avec deux idées forces : l'efficacité et le plaisir.

Après avoir été manager chez L'Oréal et LVMH, Fabrice Daverio est devenu consultant, formateur et coach. Formé au coaching, analyse transactionnelle, approche systémique et communication d'adhésion, il dirige aujourd'hui le CFPJ Entreprises et Leadership, département du Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes qui forme à la communication. Fabrice conçoit et anime des formations au leadership et à la communication d'influence. Il a traduit avec d'autres consultants l'ouvrage de référence sur la Théorie Organisationnelle de Berne, co-écrit et co-coordonné plusieurs ouvrages de communication, développement personnel et management.

dans la même collection



Bruno Adler

**Et si je supportais
mieux les cons !**

**Personnalités difficiles
mode d'emploi**

Sous la direction de Stéphanie Brouard
et Fabrice Daverio

EYROLLES

The logo for EYROLLES, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font, centered above a horizontal line with a small dot in the middle.

Groupe Eyrolles
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection :

Et si j'assurais en public !, de Gracco Gracci

Et si je choisissais ma vie !, de Gilles Noblet

À paraître :

Et si je matais mon chef !, de Nathalie Schipounoff et Stéphane Malochet

Et si je prenais mon temps !, de Catherine Berliet

Et si je me mettais à la formation !, de Stéphanie Brouard

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55459-5

Sommaire

Introduction	XI
--------------	----

Chapitre 1

Typologie des cons

Les clés pour changer	6
Les différentes catégories de cons	6
<i>Les cons certifiés puissants (COCEPU)</i>	7
<i>Les cons certifiés pervers (COCEPE)</i>	8
<i>Les cons ponctuels inconnus (COPOIN)</i>	9
<i>Les cons ponctuels connus (COPOCO)</i>	10
La perception qu'on en a...	11
Quelle est leur intention ?	12
Quelle est ma réaction ?	12
Ma liste « Best-of cons »	13
Alerte à la contagion	17
Et pourquoi changer ?	18
Essayez quand même	20

Chapitre 2

Composer avec les cons

Les clés pour changer	26
Approfondir la connaissance de soi	27
<i>Le retentissement sur les besoins non satisfaits</i>	30
<i>Le retentissement sur les blessures réveillées</i>	31
Développer la maîtrise de soi	35
<i>Un réflexe de survie : s'arrêter, réfléchir et agir avec le plan STAR</i>	36
Et pourquoi changer ?	

En situation extrême	40
En situation courante	42
« <i>J'ai toujours fonctionné comme ça</i> »	43
« <i>C'est à l'autre de changer</i> »	44
« <i>Ça ne marche pas !</i> »	44
Essayez quand même	46
Le MBSR ou la réduction du stress par la pleine conscience	46
Sur l'identification des blessures	47
La méthode ESPERE®	47
Autres techniques	48

Chapitre 3

Choisir d'éviter les cons

Les clés pour changer	57
La fuite a du bon	57
<i>Oser bouger</i>	58
<i>Changer d'air</i>	61
Créer une rupture	62
<i>Rupture par un changement d'objet d'attention</i>	63
<i>Rupture par une question décalée</i>	63
<i>Rupture par l'humour</i>	64
<i>Rupture par un événement soudain</i>	67
La force du renoncement	67
<i>L'uniforme étanche</i>	67
<i>La phrase qui « lifte »</i>	68
<i>La boîte à « cons »</i>	68
<i>La boîte à « oui »</i>	69
<i>La carpe et la taupe</i>	70
<i>L'abonné absent</i>	70
Anticipez !	72
Et pourquoi changer ?	73
« <i>Bouger, c'est fatigant et ça fait peur</i> »	74
« <i>Je préfère me résigner et ne rien faire</i> »	76

« Courage, fuyons ! »	77
Essayez quand même	78
Atteindre un nouvel objectif	78
Favoriser la pensée intérieure	80
Renoncer pour se protéger	81
Se fixer sur un objet d'attention	82
Maîtriser ses émotions	82

Chapitre 4

Opter pour combattre les cons

Les clés pour changer	89
Combattre grâce à la stratégie systémique	89
<i>Évitez le combat chaque fois que c'est possible</i>	90
<i>Adoptez la posture du renard victorieux, plutôt que celle du tigre affamé</i>	90
Préparer le combat	91
Maîtriser le combat	93
<i>Garder la main</i>	93
<i>Faire le caméléon</i>	95
<i>Devenir illusionniste</i>	96
Faire appel à un ami	97
Se rappeler que l'union fait la force	97
Et pourquoi changer ?	100
« Je vais lui casser la gueule à ce... »	100
« Chercher des alliés au sommet de la hiérarchie ? C'est risqué ! »	103
« Un peu de respect, non ? »	103
Essayez quand même	104
La stratégie des alliés	105
Se défendre contre le harcèlement	107

Chapitre 5

Maîtriser les cons

Les clés pour changer	115
La méthode ESPERE® et la confrontation des points de vue	116
La communication non violente (CNV)	120
L'assertivité, ou s'affirmer sans s'imposer	123
<i>Pour mener un entretien en étant assertif</i>	124
<i>Pour faire face à la manipulation</i>	126
<i>Pour faire face à la violence verbale</i>	127
La process communication®	129
Et pourquoi changer ?	131
« La CNV ? C'est curieux, cette façon de parler ! »	131
« Si je dis ce que je ressens, je vais passer pour un faible »	132
« Être assertif, ça n'est pas si simple ! »	134
« La process communication®, c'est bon pour mettre en cage les cosmonautes »	136
« Et si les arguments de mon adversaire sont cassants, mais justes ? »	137
Essayez quand même	138
L'apposition, plutôt que l'opposition	138
Se positionner sans forcer	140
Pratiquer la communication non violente	141
Se positionner de la tête aux pieds	143
Les bases de la communication interpersonnelle	143
Table des exercices	149
Bibliographie des ouvrages cités	151

Introduction

« Ah, quel con ! » Cette phrase, vous l'avez entendue plus d'une fois. Vous l'avez même certainement pensée, voire prononcée. Elle est le mot de la fin du fameux film *Le Dîner de cons* de Francis Veber : après s'être longuement excusé de s'être comporté comme le dernier des « cons », Pierre Brochant (interprété par Thierry Lhermitte) ne peut s'empêcher d'apostropher François Pignon (interprété par Jacques Villeret) qui commet une énième boulette.

À travers cet ouvrage, notre ambition n'est pas de vous apprendre à gérer des personnes maladroites ou pouvant être considérées comme « stupides » parce qu'elles vous bloquent, vous désarçonnent et/ou vous agacent. Elle est de vous donner des clés, de vous proposer des méthodes pour vous permettre :

- de vous gérer vous-même ;
- de développer des stratégies face aux personnes qui pourraient se comporter de façon nuisible à votre égard.

Pour commencer, nous vous proposons une grille pour **classer** les différentes catégories d'individus plus ou moins nuisibles que vous supportez au quotidien. Nous étudierons ensuite comment prendre le recul nécessaire pour se libérer des effets émotionnels qu'ils déclenchent en nous, et donc parvenir à **composer avec** eux. Enfin, parmi les stratégies « **éviter, combattre et maîtriser** », vous serez en mesure de choisir l'approche qui vous semblera la plus adaptée aux situations difficiles... rencontrées avec « vos cons ».

Quelle que soit la stratégie retenue, gardez bien à l'esprit votre objectif : ne plus subir les effets nocifs générés par les cons réguliers ou furtifs que vous croisez au quotidien.

Chapitre 1

Dans ce premier chapitre, vous verrez comment distinguer les « cons » et identifier l'impact qu'ils ont sur vous dans différentes situations. Cela vous aidera pour, ensuite, face à eux, choisir les tactiques les plus appropriées.

Nadine, consultante pétillante, a été confrontée au début de sa carrière à un doublon de petits chefs qui auraient pu avoir sa peau. La relation avec son collègue Guy était des meilleures jusqu'à ce qu'il devienne son manager. Il s'est alors comporté avec elle et l'une de ses collègues en véritable harceleur, cherchant toute occasion pour les dévaloriser et les prendre en défaut. La collègue a craqué en remettant sa démission. Nadine a tenu le coup.

Un jour, à la suite d'une opération chirurgicale programmée de longue date et dont elle avait prévenu Guy, elle arrive – comme prévu – sur son lieu de travail en béquille. « Guy le petit chef », suspicieux, exige de lire le compte rendu de son opération chirurgicale. Nadine refuse de le lui remettre, car son arrêt de travail et son certificat de l'hôpital sont suffisants. « Guy le petit chef » commence alors un travail de dénigrement, en faisant courir des bruits au sein de l'entreprise : « L'opération de Nadine était en fait une opération de chirurgie esthétique », « Nadine n'est pas fiable, réfléchissez-y à deux fois avant de travailler avec elle ». Puis il alerte son propre manager et le DRH sur le manque de fiabilité de Nadine. Le N + 2, sans vérifier, entame aussitôt une procédure de séparation. Le DRH, plus lucide, identifie qu'il n'a aucun argument valable pour se séparer d'elle et réalise ce que Nadine a enduré en silence. Il la reçoit, entend ses griefs, mais aussi sa ferme volonté de ne plus travailler avec son N + 1. Il s'intéresse alors de plus près à Guy et se rend compte des dégâts qu'il occasionne sur son équipe. Le DRH prend les mesures nécessaires, en conservant le meilleur élément des deux pour l'entreprise : Nadine. Il y a parfois une justice sur terre, surtout lorsqu'une « victime » a les nerfs solides et sait faire reconnaître ses droits.

Si j'ai cessé de voir pendant près de vingt ans Nounours, un homme particulièrement social, souriant, toujours prêt à rendre service, c'est à cause d'un micro-événement qui m'a mis hors de moi le jour de mon mariage. Très tendu par l'événement, je n'avais pas prêté attention à la proposition de mon « ami » de nous affecter sa fille de deux ans comme petite fille d'honneur. Ce n'est qu'à la fin de la cérémonie que j'ai découvert ce qu'il en était. Les chers parents poussaient à tour de

rôle leur progéniture sous nos pas, retardant considérablement la sortie de l'église. Sur les photos de mariage, un œil averti remarquera le sourire de circonstance de la mariée et devinera peut-être la tension du marié, prêt à shooter l'innocente pour tracer sa route. Mais, finalement, quel est le plus « con » des deux ? Est-ce le jovial père de famille qui veut participer à un rituel festif, ou le jeune marié stressé qui veut rester le héros de la fête ? La réponse se trouve dans la maxime bien connue : « On est toujours le con d'un autre ! »

Vu et entendu lors d'un repas de famille



Les clés pour changer

Pour cesser de perdre la face, le moral, la santé ou de dépenser de l'énergie inutilement, je vous propose de commencer par prendre un temps de réflexion afin de classer les différents « cons » que vous avez pu rencontrer, ou que vous côtoyez encore. Cet exercice de classement permet de prendre conscience de leur réel niveau de nuisance.

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE CONS

Bien que l'anonyme « Tonvoisin Debureau », auteur de *Travailler avec des cons*¹, considère leur classement comme impossible, je vous proposerai de distinguer les cons pour faciliter votre choix dans la bonne conduite à adopter parmi les approches décrites dans les chapitres suivants.

À l'instar de Robert Sutton, auteur du très sérieux *Objectif zéro sale con*², ou du héros de Carl Aderhold dans son délectable roman *Mort aux cons*³, sachez reconnaître les nuisibles « **courants** » en leur attribuant le label de « cons certifiés ». Les personnes manifestant un comportement désagréable de façon « **occasionnelle** » seront alors considérées comme des « cons ponctuels ». Vous pourrez ensuite subdiviser ces deux catégories en fonction de propriétés particulières...

À noter : les catégories de cons

- Les **COCEPU** sont les cons certifiés puissants. Ils cherchent à vous dévaloriser ou vous font blocage en considérant qu'ils ont du pouvoir sur vous.
- Les **COCEPE** sont les cons certifiés pervers. Ils vous manipulent pour vous utiliser ou vous détruire.
- Les **COPOIN** sont les cons ponctuels inconnus. Anonymes, ils ont ponctuellement une attitude que vous trouvez polluante.
- Les **COPOCO** sont les cons ponctuels connus. Ce sont des personnes avec lesquelles vous entretenez habituellement de bonnes relations, mais qui vont révéler occasionnellement un comportement qui vous est désagréable.

■ Les cons certifiés puissants (COCEPU)

Dans « COCEPU », la désignation de « puissants » correspond à l'**intention** d'avoir du pouvoir sur l'autre. Cette qualification ne suppose pas systématiquement qu'ils en aient la capacité ou le droit. Pour servir leur volonté de pouvoir, les COCEPU cherchent à diminuer et contrôler leurs interlocuteurs. Vous les reconnaîtrez par leurs comportements répétés à user de la dévalorisation, de la menace ou à vous faire obstacle.

Apprenez à distinguer les COCEPU +, qui ont un réel pouvoir, et les COCEPU -, dont la capacité à nuire est limitée. Leur puissance dépend plus de l'effet qu'ils produisent sur vous, que de la légitimité de leur pouvoir.

Robert Sutton cite le cas de Steve Jobs, dont on peut dire qu'il avait réellement du pouvoir, du fait de sa position dans son entreprise, mais aussi de son talent personnel. S'il existe quelques COCEPU + dont le génie et le charisme font tolérer les comportements « désagréables », vous rencontrerez plus souvent des COCEPU - qui abusent de leur position dominante ou sont aveuglés par leur vision du monde. Ce sont des managers mal assurés dans leur autorité, des experts incapables de se remettre en cause, des employés coincés dans un cadre figé... au final, des personnes qui ont peur de perdre la face ou sont tétanisées par le changement. Vous aurez aussi, dans cette catégorie, des individus dénués de tout sens humain, motivés par leurs résultats ou leur seul intérêt personnel.

La recherche continuelle de performance, dans le contexte d'un rythme financier de plus en plus rapide, inadapté aux cycles de changement humains, est à l'origine de la déshumanisation des entreprises. Ainsi, bon nombre de COCEPU ont été nommés à des postes clés pour pressurer leurs collaborateurs, ou sont devenus tels par crainte de perdre leur emploi.

Face aux COCEPU tyrans, prenez conscience du pouvoir réel qu'ils ont sur vous. Vous pourrez ensuite déterminer une stratégie adaptée qui vous permettra de quitter ou d'affronter les situations difficiles.

Face aux COCEPU bloquants, vous aurez intérêt à accepter les

situations figées ou à chercher avec votre interlocuteur des solutions acceptables. Vous y parviendrez d'autant plus aisément que vous saurez maîtriser vos nerfs et rester lucide en maintenant un mode de communication ouvert et constructif.

■ **Les cons certifiés pervers (COCEPE)**

Le COCEPE est redoutable par sa capacité à créer tout d'abord une relation agréable, puis, progressivement, à faire croire à sa victime qu'elle est nulle et a besoin de lui. La perversité tient à son habilité à manipuler, associée à son grand plaisir à diminuer l'autre. C'est le champion de la mauvaise foi, il pratique le mensonge avec un tel aplomb qu'il est difficile de le contrer.

Les pervers narcissiques sont certainement les pires. Il est impossible de les raisonner, car ils sont convaincus de leur supériorité, et souvent inconscients de leur perversité. On les nomme aussi les « vampires affectifs » car, dans les relations sentimentales, ils sont capables de faire des dégâts irréparables, et mêmes fatals. Ils sont à fuir assurément.

Vous pourrez éventuellement combattre ou maîtriser ceux qui n'ont pas cette pathologie en faisant appel à des alliés puissants ou en vous appuyant sur des éléments factuels.

Quel que soit le niveau du COCEPE, la toute première étape consiste à prendre conscience de sa manipulation. Ce n'est pas évident pendant la phase de séduction, et difficile dans la phase d'aliénation, la tension qu'il génère ne permettant plus d'avoir la lucidité de retrouver un niveau de confiance en soi indispensable pour récupérer son indépendance.

■ **Les cons ponctuels inconnus (COPOIN)**

Vous croisez les COPOIN dans des situations de tension qui déclenchent, chez les humains, des comportements primaires. Ce phénomène s'observe particulièrement dans le contexte de la circulation automobile. Peut-être avez-vous déjà été confronté à eux dans des circonstances qui les conduisent à un comportement

désagréable, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient systématiquement agressifs ou humiliants. Vous-même, vous êtes-vous surpris à vous laisser aller à des colères exagérées ? Vous considérez-vous pour autant comme un « con certifié » ?

Vis-à-vis des COPOIN, le lâcher prise semble des plus sages ; inutile de gaspiller de l'énergie face à des personnes que vous ne reverrez jamais et dont la nuisance réside essentiellement dans le fait que votre ego ait été touché.

■ **Les cons ponctuels connus (COPOCO)**

Lors d'une circonstance particulière, ils vont révéler un comportement qui déclenche chez vous une gêne. Cela vous surprend d'autant plus qu'habituellement vous entretenez des rapports courtois ou même amicaux avec eux.

Attention : ne pas confondre une personne avec son comportement

Notre faculté à donner plus d'importance à un événement désagréable qu'à des situations neutres ou agréables nous empêche de mettre équitablement en balance les aspects positifs et négatifs d'une relation. Ainsi, nous risquons de coller une étiquette négative sur une personne, du fait d'un de ses comportements mal perçus.

Vous pouvez atténuer cette perception en considérant globalement votre interlocuteur, et vous rappeler la qualité de la relation telle que vous la vivez habituellement.

Le principe de base, dans ce cas, est d'accepter l'imperfection humaine. Ainsi vous sera-t-il possible de tolérer certains comportements de personnes que vous appréciez par ailleurs. Cela ne vous empêchera pas de signifier votre malaise, vous serez peut-être entendu si vous ne le formulez pas sous forme d'un reproche. Et vous pourrez conserver de bonnes relations avec des interlocuteurs « courants » en vous évitant de rompre trop spontanément une communication habituellement fluide.

L'histoire de « Nounours » en introduction illustre combien un événement sans grande conséquence peut créer une regrettable rupture. Elle me permet aujourd'hui d'être plus mesuré dans mon attitude face à des déconvenues amicales. Je me rends compte que, dans la majorité des cas, les comportements qui me causent un désagrément sont dus à de la maladresse ou à un état de stress de l'une ou l'autre des personnes concernées.

LA PERCEPTION QU'ON EN A...

Souvenez-vous d'événements majeurs liés à des « cons ». Vous pourrez ainsi vous rappeler ce que vous avez ressenti ou pensé alors. Vous aurez certainement eu un jugement spontané négatif à l'égard de l'autre ; ce n'est qu'une perception, ce n'est pas la réalité de la personne.

Cette perception peut être faussée. Par exemple, lors d'une altercation, les personnes qui vous font obstacle n'ont pas obligatoirement une intention mauvaise à votre égard. Il se peut que vous ayez des objectifs contradictoires qui génèrent des tensions. Par exemple, le responsable d'un service après-vente devra suivre des procédures pour accepter le retour d'une marchandise, ou un responsable financier ne pourra accorder des conditions de règlement non sécurisées. Enfreindre les règles suppose pour eux de prendre le risque d'être mal noté ou, même, d'être exclu de leur poste. Cette contrainte ne leur permet pas de répondre favorablement à la requête d'un demandeur, lequel n'assumera pas les conséquences d'un manquement au respect des règles.

Attention : sous tension, plus d'attention

Une forte tension bloque les capacités de réflexion et déclenche des réactions de fuite, d'attaque ou d'inhibition (voir *Éloge de la fuite*⁴ d'Henri Laborit).

L'impression du moment peut donc être guidée par un réflexe inapproprié de survie, plutôt que par un raisonnement construit.

La perception de nuisance peut, bien évidemment, être juste, surtout lorsque les comportements sont récurrents. Cependant, elle peut être exagérée par rapport au réel pouvoir de nuire.

QUELLE EST LEUR INTENTION ?

Faites les gros yeux comme Monsieur Bouillon (du *Petit Nicolas* de Sempé) et demandez à un enfant qui vient de faire une bêtise de s'expliquer. Vous aurez sûrement l'impression qu'il vous raconte des bobards ou nie la situation, votre pensée passera de : « Je veux savoir » à : « Est-ce qu'il se fout de ma gueule ? » Cette perception n'est qu'un reflet de l'échange vu par vous-même. L'intention de l'autre n'est pas systématiquement contre vous, elle est le plus souvent tournée vers lui-même. Ainsi l'intention réelle du gamin est-elle ici de se sortir le plus indemne possible de la situation.

Une certaine prise de distance par rapport à la situation vous permettra d'envisager des hypothèses sur les intentions de l'autre, pour adopter ensuite l'une des approches décrites plus loin avec plus de chances de réussite.

Pour autant, il y a parfois de vraies intentions nuisibles. Vous pourrez donc repérer les volontés de dominer ou de manipuler de la part de vos cons ponctuels ou certifiés.

QUELLE EST MA RÉACTION ?

Relevez votre réaction au moment du conflit et notez le type de rapport qui s'est alors instauré entre vous et le « con ». Quelle était la volonté de chacun ? Être gagnant, au détriment de l'autre ? Cela peut conduire à des parties sanglantes... Chacun veut gagner en faisant perdre l'autre, et le résultat est perdant/perdant, alors qu'il était possible de trouver une issue gagnant/gagnant.

Bien évidemment, nous avons aussi à faire face à d'autres espèces de « cons » dont les intentions sont objectivement nuisibles. Lorsque

nous sommes régulièrement à leur contact, nous développons des stratégies de défense : la fuite, l'attaque, la soumission, attitudes qui se révèlent pour nous, à terme, nocives et dévalorisantes. Vous trouverez dans les chapitres suivants les stratégies à mener pour ne plus être démuni ou déprimé face à de tels individus.

MA LISTE « BEST-OF CONS »

Pour analyser les cas difficiles, je vous propose de tirer parti de votre expérience en dressant la liste des personnes qui ont occasionné ou occasionnent en vous un sentiment désagréable avec l'outil « Best-of cons ». Vous reporterez tout d'abord le nom des personnes qui vous rabaisent, vous agressent, vous bloquent, vous dévalorisent, ou l'ont fait par le passé. Vous indiquerez ensuite les éléments qui vous permettront de distinguer ce qui s'est joué entre vous et votre interlocuteur. Enfin, après avoir laissé « reposer » cette liste et lu cet ouvrage jusqu'à la fin, enrichi par les méthodes exposées, vous pourrez revenir compléter les dernières colonnes de votre liste « Best-of cons ».

Mon « Best-of cons »

Alias	Catégories	Événements	Ma perception. Je me sens...	L'intention de l'autre	Ma réaction	Jeux ⁵	Choix possible
Rigoletto	COCEPU +	Signez, c'est un ordre !	Forcé	Dominer	Combattre -	G/P	Éviter

Petit cochon	COCEPU -	Contrat cassé	Dégagé	Gérer	Combattre +	P/G	Combattre
Machiavel	COCEPE	Assemblée OPA	Diminué	Dominer	Combattre -	G/P	Éviter
Motard ravi	COPOIN	Couloir de bus, vision rétro	Pris en flagrant délit	Sécuriser	Éviter -	G/G	Maîtriser
Blondie	COPOCO	Annonce absence	Dévalorisé	S'affirmer	Combattre -	P/P	Éviter

5. G signifie « gagnant » et P « perdant ».

Exercice

COMMENT REMPLIR LA LISTE « BEST-OF CONS » ?

Alias : par prudence, mais aussi par jeu, inventez des alias pour représenter vos nominés. Vous vous éviterez ainsi des ennuis évidents, au cas où votre liste viendrait à être découverte.

Catégories : en reprenant les catégories décrites plus haut, distinguez les COCEPU (cons certifiés puissants), les COCEPE (cons certifiés pervers), les COPOIN (cons ponctuels inconnus) et les COPOCO (cons ponctuels connus).

Événements : clarifiez ici les circonstances particulières qui vous font penser que cette personne a droit à son titre.

Votre perception : quel sentiment de gêne ce « con » a-t-il occasionné en vous (obstacles, abus, domination, dévalorisation, aliénation, manipulation, ignorance, humiliation, peur...)?

L'intention de l'autre : quel est, d'après vous, le but qui a conduit à ce comportement (dominer, gagner, s'affirmer, faire appliquer un règlement, se distraire, être aimé, aider, avancer...)?

Votre réaction : quelle a été votre réaction (en mettant un « - » si celle-ci ne vous paraît plus adéquate avec le recul) ?

Jeu : quel type d'interaction s'est mis en place ? Par exemple G/G (l'autre est gagnant/vous êtes gagnant). Vous aurez aussi G/P, P/G, P/P.

Choix possible : quelle stratégie auriez-vous dû appliquer ou serait-il plus approprié d'adopter ? (Pour répondre à cette question, lire préalablement les chapitres suivants.)

Nadine pourrait classer son « petit chef » Guy dans la catégorie des COCEPU en relevant la cascade d'événements vécus, à compter de l'épisode de la béquille. Sa perception fut de la colère, alimentée par une impression de dévalorisation et d'indifférence. L'intention de Guy était certainement de renvoyer sa collaboratrice. Sur le moment, celle-ci a réagi en exprimant de la colère. Ils furent donc confrontés à un scénario classique de dominant/dominé, chacun voulant gagner sur l'autre (gagnant/perdant contre gagnant/perdant). Dans un second temps, Nadine s'est affirmée auprès du DRH. Ainsi, elle pourrait classer son « petit chef » Guy de la manière suivante :

Alias	Catégories	Événements	Ma perception. Je me sens...	L'intention de l'autre	Ma réaction	Jeu	Choix possible
Ptichief	COCE- PU +	Harcè- lement, fausses rumeurs	En colère, déva- lorisée, ignorée	S'affir- mer	Com- battre -	G/P	Com- battre

ALERTE À LA CONTAGION

Le premier exemple introduit, à savoir Rigoletto, illustre des situations que nous retrouvons malheureusement de plus en plus souvent dans le milieu professionnel, car la loi de la performance absolue conduit des individus normaux à se comporter en harceleurs « bêtes et méchants », lesquels peuvent être relayés par le même type de personnages, par contagion ou par solidarité.

Si Robert Sutton s'est intéressé au principe de la mise en place d'une politique « zéro sale con dans les entreprises », c'est parce qu'il a pris conscience du risque de contamination que peut déclencher une

seule personne nuisible dans une équipe qui fonctionne bien. Vous en trouverez une amusante illustration dans l'album d'Asterix *La Zizanie*, dans lequel César envoie un émissaire trouble semer la pagaille dans le célèbre village gaulois. Vous l'avez peut-être constaté au sein d'une entreprise, d'une famille ou d'une association : un seul élément peut rapidement casser des liens solides.

Donc, alerte à la contagion : prendre conscience des cons qui vous entourent vous aide aussi à vous prévenir du risque d'être contaminé.

D'accord/pas d'accord

À TROP VOULOIR CATÉGORISER LES AUTRES, ON RISQUE DE TOMBER DANS LE STÉRÉOTYPE ET DE DEVENIR ALORS UN PEU CON SOI-MÊME



Un con est un con, c'est déjà une catégorie. On ne va pas non plus le ranger dans des sous-catégories !



En même temps, classifier peut permettre de prendre du recul et de changer de regard sur les personnes et les situations...

Et pourquoi changer ?

Le pouvoir des COCEPU que vous côtoyez est-il aussi puissant que vous le croyez ? Avez-vous bien conscience de votre propre pouvoir ?

Avez-vous fait le tour des personnes puissantes qui pourraient vous soutenir ? Comme l'écrit Robert Sutton, « *la différence entre le comportement d'une personne face aux puissants et son comportement face aux faibles est la meilleure mesure du caractère humain*⁶ ». ».

Lorsque vous êtes sous le joug d'un COCEPE, ne pensez-vous pas au fond, que vous valez mieux que l'image qu'il veut vous renvoyer de vous-même ? N'existe-t-il pas de solutions pour sortir de cet état de dépendance toxique ?

Interrogez-vous sur vos COPOCO, vous vous souviendrez probablement de personnes avec qui vous avez rompu. Faites la balance entre ce que vous avez gagné et ce que vous avez perdu : seriez-vous prêt à tous les rejeter ? Dans l'exemple de « Nounours », en ne voulant plus le voir, j'ai créé des situations délicates au sein d'un cercle d'amis soudés. Je regrette aujourd'hui d'avoir semé puis entretenu le trouble si longtemps.

Vous aimez peut-être vous livrer à quelques joutes verbales, ou même physiques, avec des COPOIN. En agissant ainsi, pris de contagion, vous risquez de vous retrouver dans la liste « Best-of cons » de votre adversaire, mais aussi dans celle des témoins, car de telles scènes paraissent souvent puériles aux yeux de ceux qui conservent le goût des rapports humains « civilisés ». Souvenez-vous alors de l'état de tension que vous viviez ensuite et faisiez subir à votre entourage. Cela en valait-il vraiment la peine ?

Pour répondre à ces questions et à bien d'autres sur les cons qui vous nuisent, prenez du recul, essayez de changer votre regard sur les autres et sur vous-même. Cela vous ouvrira sans doute les yeux sur des solutions que vous ne pouviez voir, faute de n'avoir pas analysé froidement les situations désagréables.



Essayez quand même

En dressant votre liste des cons, vous considérerez différemment vos lauréats. Dans certains cas, vos réactions vous sembleront inappropriées. Votre jugement restera le même, surtout vis-à-vis de ceux qui persistent à vous nuire, mais vous pourrez alors changer votre vision sur la façon de les appréhender. Dans tous les cas, ce petit retour dans le passé vous aidera à y voir plus clair sur les autres, sur vous-même, mais aussi sur la bonne manière de gérer les situations désagréables.

À noter

Pour approfondir la catégorie des « sales cons certifiés », vous pouvez lire l'introduction de Robert Sutton dans son livre *Objectif zéro sale con*⁷. Profitez-en pour lire aussi, p. 155, les principales leçons pour être un sale con efficace.

Vous pouvez faire le test ARSE (Asshole Rating Self-Exam), toujours de Robert Sutton, pour vous situer en tant que « sale con certifié » sur <http://electricpulp.com/guykawasaki/arse/>.

Pour en savoir plus sur les pervers narcissiques, consultez les sites <http://victimes-de-pervers-narcissiques.blogspot.com/> et <http://pervertus.skynetblogs.be/>.

Enfin, pour compléter l'ouvrage *Travailler avec des cons*⁸ et voir son auteur anonyme sortir de l'ombre, visionnez l'excellente émission de la télévision suisse RTS « Travailler avec des cons : mode d'emploi » sur

<http://www.youtube.com/watch?v=3ZIIWssfucU>. Vous y trouverez également des saynètes d'illustration distrayantes sur la classification des cons et, en bonus, dix clés amusantes pour gérer les cons.

Pro/perso

Votre grille « Best-of cons » peut comporter aussi bien des personnes rencontrées dans le cadre personnel que professionnel. L'étude que vous en retirerez vous rendra certainement plus lucide sur les autres, mais également sur vous-même.

Quel que soit votre domaine, vous aurez à réagir face à des « cons ponctuels » qui peuvent être évités et des « cons certifiés » qui ne peuvent l'être. Faites un choix de réponse raisonné en vous concentrant sur ce qui est le plus important pour vous et votre entourage aimé.

Tel l'un de mes amis qui m'a dit un jour : « Mon beau-père est vraiment un gros con. Pour rien au monde je ne le fréquenterais s'il n'avait pas épousé ma mère. Mais je lui reconnais une grande qualité : il la supporte tous les jours. » « On ne choisit pas sa famille », comme dit la chanson.

-
1. Tonvoisin Debureau, *Travailler avec des cons*, Éditions Privé, 2007.
 2. Robert Sutton, *Objectif zéro sale con*, Pocket, 2012.
 3. Carl Aderhold, *Mort aux cons*, Le Livre de Poche, 2009.
 4. Henri Laborit, *Éloge de la fuite*, Gallimard, 1985.
 5. G signifie « gagnant » et P « perdant ».
 6. Robert Sutton, *Objectif zéro sale con*, *op. cit.*
 7. *Idem.*
 8. Tonvoisin Debureau, *Travailler avec des cons*, *op. cit.*

Chapitre 2

Vous trouverez dans ce chapitre des méthodes de maîtrise de soi et de compréhension des interactions qui se jouent en situation difficile. Ces méthodes vous permettront d'éradiquer ou de diminuer les tensions dues aux comportements nuisibles.

Mieux se connaître pour avoir une meilleure relation avec les autres, c'est la démarche qu'a adoptée Ethan, chef de projet d'un groupe international en mutation, pour retrouver la confiance en lui dont il avait besoin afin d'évoluer dans son environnement professionnel, réputé exigeant et impitoyable. Il a d'abord pris conscience de ce qui se jouait en lui (besoin de reconnaissance malmené, blessure de trahison réveillée) face aux comportements dévalorisants de son boss, un directeur COCEPU dont l'empathie n'est pas la première des qualités. Puis il s'est exercé en situation neutre à des techniques de prise de recul (voir plus loin) jusqu'à les maîtriser suffisamment pour les appliquer ensuite avec son « tortionnaire ». Il a alors pu aborder ce dernier avec détachement, ce qui lui a permis de répondre factuellement à ses questions inquisitoires, et même de le recadrer sur la clarification de ses demandes.

Vu et entendu en attendant qu'une réunion débute



Les clés pour changer

Vous ne voulez plus subir les COCEPU (cons certifiés puissants), les COCEPE (cons certifiés pervers), les COPOIN (cons certifiés inconnus) et les COPOCO (cons certifiés connus) ? Vous aimeriez les dominer, les éjecter, les « abattre » ou les faire changer ? Quelle que

soit la méthode choisie, vous aurez besoin, en premier lieu, d'apprendre à les supporter, c'est-à-dire être capable de rester en possession de vos moyens pour les éviter, les combattre ou les maîtriser. Cela vous sera possible en développant la connaissance et la maîtrise de soi.

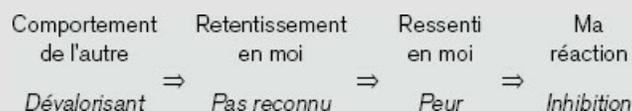
APPROFONDIR LA CONNAISSANCE DE SOI

Comme l'a compris Ethan, **pour avoir une bonne relation avec les autres, il faut avoir une bonne relation avec soi-même**. Il a pris conscience de la réaction en chaîne générée par le comportement dévalorisant de son boss, qui retentissait en lui au point de le « bloquer ».

Suivant l'enseignement de Jacques Salomé, je vous propose d'apprendre à détecter les causes réelles de vos ressentis désagréables en identifiant le « retentissement » qu'ont sur vous les attitudes qui vous mettent mal à l'aise. Vous pourrez alors considérer les comportements extérieurs comme des éléments déclencheurs de la chaîne réactionnelle, et non comme la cause.

Ainsi pourrez-vous prendre la responsabilité de votre réaction sans l'attribuer à l'autre, et serez bien plus en mesure de changer votre perception de la situation. Au lieu de penser : « Il m'a mis en colère », vous pourrez vous dire : « Son attitude a réveillé en moi quelque chose qui m'a mis en colère. »

À noter : les éléments de la chaîne réactionnelle

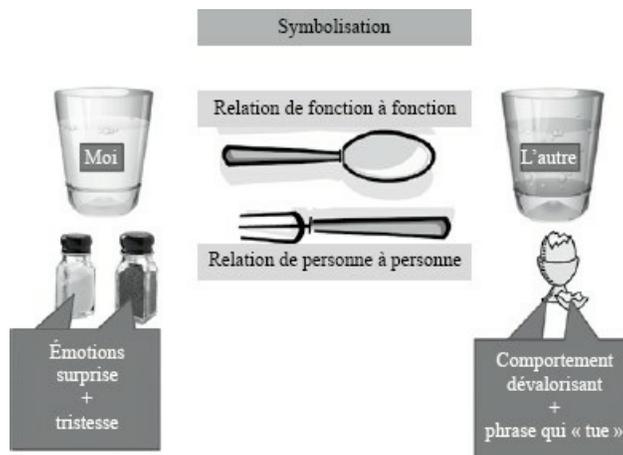


Pour identifier les différents éléments d'une chaîne réactionnelle vécue, faites abstraction de vos jugements sur l'autre et analysez la

situation par le recours à la symbolisation et la visualisation.

Exercice

DIFFÉRENCIATION PAR LA SYMBOLISATION ET LA VISUALISATION D'UNE SITUATION VÉCUE



Exemple de symbolisation d'une situation relationnelle à partir d'objets courants

Prenez en exemple l'un des événements que vous avez identifiés au précédent chapitre, en vous remémorant l'instant où vous avez ressenti une forte émotion.

Choisissez des objets pour symboliser les différents éléments (par exemple des équipements de bureau ou les objets disponibles sur une table à manger).

Pour commencer, représentez-vous vous-même (« **moi** ») et représentez la personne avec qui vous étiez en relation (« **l'autre** »), puis disposez un **lien** entre les deux afin de symboliser la relation (par exemple : un verre vide pour vous, un verre plein pour l'autre, et une serviette pour la relation).

Ensuite, posez, à côté du symbole de l'autre, un objet qui correspond à son **comportement** et nommez-le (agressif, dévalorisant, plaignant...). De même, posez, à côté de votre symbole et en face du comportement de l'autre, votre **ressenti** en le nommant (peur, colère, surprise, tristesse, honte, dégoût).

Enfin, symbolisez la cause de votre ressenti, que vous poserez à côté de celui-ci : c'est le **retentissement** généré par l'élément déclencheur. Identifiez ce qui se passe en vous face à ce type de comportement ; quelle blessure ou besoin non satisfait réveille-t-il ?

Si un comportement extérieur vous touche, c'est que l'un de vos besoins n'est pas satisfait (par exemple le besoin de reconnaissance) ou qu'une blessure est réveillée (par exemple le sentiment d'injustice). L'identification de votre « retentissement » vous sera plus aisée si vous avez conscience de vos besoins et de vos blessures – sachant qu'un comportement peut à la fois réveiller une ou plusieurs blessures et ne pas satisfaire un ou plusieurs besoins.

À noter : pour analyser objectivement une situation vécue

Il est difficile d'analyser soi-même rationnellement une situation. Vous risquez de focaliser sur le comportement de l'autre, sans pouvoir vous détacher de votre ressenti. L'exercice précédent vous permettra d'identifier les éléments en jeu, et notamment votre retentissement, s'il est conduit par un tiers non impliqué et bienveillant.

■ Le retentissement sur les besoins non satisfaits

La communication non violente (CNV) propose un changement de regard sur les situations de tension. On y parvient en identifiant les réactions dues aux besoins non satisfaits. Abraham Maslow a mis en évidence les différents niveaux hiérarchiques de besoins. Une bonne connaissance de ces besoins vous permettra de détecter vos possibles sources de mal-être face aux autres.

À noter : les besoins fondamentaux

1. **Les besoins physiologiques** : dormir, manger, boire...
2. **Les besoins de sécurité** : être abrité, être hors de danger, avoir un revenu...
3. **Les besoins relationnels** : être reconnu, être valorisé, être entendu...
4. **Les besoins d'épanouissement** : créer, imaginer, se réaliser...

Face à des COCEPU ou des COCEPE, vous pouvez ressentir une menace par rapport à vos besoins de sécurité (« Je vais perdre mon emploi »), vos besoins relationnels (« On va penser que je suis incompetent, incapable. Je ne dois pas dire ce que je pense ») ou vos besoins d'épanouissement (« Je dois suivre la ligne de conduite de la boîte »). À terme, des frustrations répétées peuvent avoir des répercussions sur vos besoins physiologiques (« Je ne dors plus, ou mal », « Je me nourris peu, ou trop »).

Face à des COPOIN ou des COPOCO qui vous agressent, vous risquez d'avoir peur, et donc d'être touché dans votre besoin de sécurité, ce qui vous rendra agressif ou fuyant, sans que vous ayez pris le temps d'évaluer le danger réel.

Prendre conscience de vos besoins vous permettra ensuite d'évaluer objectivement vos craintes et vos frustrations. Vous remarquerez que vous réagissez, par exemple, sous le coup de dominants impétueux qui alimentent en vous des peurs imaginaires, ou de dominants manipulateurs qui brident votre confiance en vous ou votre volonté de vous exprimer et d'exister.

■ **Le retentissement sur les blessures réveillées**

Les sentiments de trahison, de rejet, d'abandon, d'humiliation, d'injustice ou d'impuissance se réveillent spontanément car ils sont reliés à un traumatisme affectif. L'état émotionnel qui en jaillit provient du système d'alerte et de défense que nous avons mis en place pour ne plus en souffrir. Parmi les sentiments cités plus haut, nous en avons en général deux, particulièrement sensibles, qui nous secouent émotionnellement lorsqu'ils sont réveillés et que l'on nomme « blessures ».

Attention

Les traumatismes à l'origine d'une blessure ne proviennent pas obligatoirement d'actions nuisibles de la part de notre entourage proche (parents ou éducateurs). Le simple fait de s'être perdu enfant dans un grand magasin peut provoquer une blessure d'abandon.

Lise Bourbeau, qui a développé ces concepts à partir de son expérience de psychothérapeute, met en évidence ce qu'elle nomme les « masques », c'est-à-dire les comportements de défense associés à ces blessures. L'identification de ces « masques », présents en situation de stress, vous permettra de définir vos propres blessures, mais aussi celles des autres.

Bon à savoir : correspondances entre les blessures et les masques

Sentiment de...	qui provoque	un masque de...
Trahison		Contrôlant
Rejet		Fuyant
Abandon		Indépendant
Humiliation		Masochiste
Injustice		Rigide
Impuissance		Fort

Le **contrôlant**, comme son nom l'indique, cherche à garder le contrôle sur les autres pour éviter qu'ils ne le **trahissent**. Il se distingue notamment par son appréhension du départ d'un proche ou de changements de programme provenant d'autres personnes. À l'image de ce patron d'un cabinet d'expert qui se sent trahi à chaque démission d'un de ses collaborateurs. S'il avait conscience que c'est son sentiment de trahison qui est à l'origine de sa colère, il pourrait accepter la motivation de ses collaborateurs à évoluer vers d'autres sphères, et garder ainsi de bonnes relations avec de futurs clients potentiels.

Le **fuyant**, pour ne pas être **rejeté**, sera le premier à quitter une situation qu'il juge difficile à soutenir. Il s'illustre dans l'art de disparaître ou de procrastiner. À l'image de ce vendeur de voitures qui a repoussé pendant deux mois la résolution d'une erreur de contrat qu'il avait commise, alors que le client, de plus en plus mécontent, l'appelait régulièrement. Ce dernier, conscient que son agressivité

montante alimentait le système de défense du vendeur, est venu le voir et lui a demandé très calmement de trouver une solution au problème. Ce qui fut fait dans l'instant aurait pu l'être dès le premier appel.

L'**indépendant** aura tendance à se débrouiller tout seul pour fuir le sentiment d'être **abandonné**. Ainsi, il lui est difficile de travailler avec d'autres, et même d'établir des liens durables. C'est ce qui a conduit un formateur à s'installer en indépendant après cinq démissions tumultueuses sur trois années de salariat. La maturité aidant, il est devenu capable de travailler en équipe, ce qui lui a permis de développer son activité sur des projets d'envergure en établissant des liens durables avec ses commanditaires, tout en maintenant son indépendance.

Le **masochiste** a tendance à se dévouer et à pratiquer l'autodérision pour éviter de se sentir **humilié** par les autres. Il prend alors le risque d'être exploité et de ne pas être respecté. À l'image de ce talentueux vendeur qui a créé une entreprise florissante, mais dont la trentaine d'employés rient sous cap de son suractivisme (il va jusqu'à changer lui-même le papier toilette). Lui, tout en feignant de rire de ces bons mots, en souffre. Une plus grande confiance en lui pourrait lui permettre d'être respecté dans ses relations professionnelles, comme il l'est par son épouse et ses amis proches.

Le **rigide** instaure des règles qu'il considère être des lois divines afin de se sentir dans un monde juste. Le cadre imposé étant trop strict, illégitime et même inconnu des autres, il est rarement respecté et partagé, ce qui ne fait que renforcer son sentiment d'**injustice**. J'ai connu un jeune homme, très respectueux des consignes de sécurité et des règles de fonctionnement, qui s'est définitivement fâché avec ses camarades après avoir perdu au jeu du « loup-garou »⁹. S'il avait intégré que le bluff fait partie des règles de ce jeu, il n'aurait pas manqué d'utiliser l'intelligence qu'il démontrait au jeu d'échecs et aurait évité d'être considéré comme un mauvais joueur capricieux.

Le **fort** ne supporte pas de se sentir **impuissant**, c'est-à-dire incapable de faire face. Il montre donc une assurance qui peut aller

au-delà de ses réelles possibilités et se retrouve en difficulté sans pouvoir l'avouer. Il ne sollicite pas d'aide, car ce serait se désavouer. Il prend le risque, au contraire, de « foncer dans le tas » ou de continuer à emprunter une route dangereuse. Benoît se distingue par sa capacité à affronter les difficultés professionnelles, tout comme les hautes cimes alpines. Il est tellement habitué à gérer les situations critiques par lui-même qu'il conçoit difficilement de faire appel aux autres lorsqu'il rencontre un problème. Sa capacité de travail et son obstination en font un professionnel reconnu dans son métier, estimé, mais son niveau d'exigence est tel, qu'il finit par décourager ses collaborateurs et agacer ses collègues. Opposé aux visions de ses boss successifs, il se confronte seul à eux pour finalement se résoudre à quitter les entreprises qu'il a contribué à faire progresser, sans retirer le fruit de ses succès.

Attention : pas de jugements hâtifs sur les blessures

Ne jouez pas à l'apprenti sorcier en qualifiant trop rapidement les blessures d'un interlocuteur à partir d'un comportement observé une seule fois, ou lié à une situation qui le justifie. Ce n'est pas parce qu'une personne fait une blague sur elle-même, qu'il faut considérer automatiquement qu'elle a une blessure d'humiliation.

Les masques sont reconnaissables par des comportements répétés en situation de stress.

DÉVELOPPER LA MAÎTRISE DE SOI

Il est difficile d'identifier ce qui se passe en nous lorsque l'on est dans un état émotionnel fort, car la partie de notre cerveau capable d'analyser la situation n'est plus disponible. C'est ce qui nous fait dire ensuite : « J'aurais dû faire ça » ou : « Mais pourquoi n'ai-je pas dit cela ? » Sous le coup d'une émotion, vous aurez besoin d'évacuer la surcharge émotionnelle qui est en vous avant d'être en mesure de décrypter objectivement la situation. Vous y parviendrez en créant une rupture dans la chaîne réactionnelle (voir plus haut). Le ressenti étant

systématiquement relié à une sensation physique, le principe consiste à adopter un réflexe d'arrêt de la montée émotionnelle dès que celle-ci se présente, puis à réfléchir afin d'appliquer la réponse adéquate à la situation. Il existe, pour cela, différentes pratiques liées à la respiration et à la gestion de nos sensations physiques.

■ Un réflexe de survie : s'arrêter, réfléchir et agir avec le plan STAR



Pour éviter tout acte spontané et prendre le temps de réfléchir aux actions appropriées, je vous recommande ma botte secrète apprise en séance de MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) appliquer le STAR.

Bon à savoir : le STAR

Stop

Think

Act

Review

Arrêter

Réfléchir

Agir

Vérifier

Stopper mes sensations physiques et mes pensées négatives, mais pourquoi ?

Dans une situation de tension extrême, la respiration s'accélère ou se bloque. C'est pourquoi le premier réflexe à déclencher, lorsque l'on identifie la montée de la tension, est de reprendre le contrôle de sa respiration, en passant en mode manuel, c'est-à-dire en adoptant une

respiration abdominale afin que notre diaphragme, en bougeant, apporte de la détente. L'apport supplémentaire d'oxygène ainsi obtenu alimente le cerveau, ce qui lui permet d'être bien plus efficace et d'analyser objectivement les situations.

Exercice

DE LA RESPIRATION FAVORABLE À LA DÉTENTE

Imaginez que vous dessiniez un triangle en partant du bas à gauche :

- inspirez en comptant quatre temps ;
- expirez en comptant quatre temps ;
- bloquez en comptant quatre temps.

Pour durer quatre temps, utilisez un comptage complet, par exemple : « un mouton », « deux moutons », etc., ou bien la version anglo-saxonne : « un crocodile », « deux crocodiles ». Si ce comptage vous paraît trop long ou trop court, réduisez ou augmentez le nombre de temps ; l'essentiel est de garder le même rythme.

Cet exercice est à pratiquer dix fois au minimum pour obtenir un effet satisfaisant.

Ces moments de respiration seront encore plus efficaces si vous utilisez le bas des poumons, c'est-à-dire si vous soulevez votre abdomen lors de l'inspiration.

Bon à savoir : couper sa respiration pour respirer calmement

Il est possible, en cas de forte tension ou même lorsque vous ne maîtrisez pas encore la respiration abdominale manuelle, de changer votre rythme en coupant votre respiration quelques dizaines de secondes, le temps que votre système respiratoire reprenne un rythme différent, puis se régule.

Réfléchir, mais à quoi ?

Après avoir oxygéné votre cerveau, vous pourrez plus sereinement identifier ce qui se passe en vous. Posez-vous les questions suivantes : quel est mon jugement ? Qu'est-ce que je ressens ? D'où vient ce ressenti ? Quel besoin n'est pas satisfait en moi ? Quelle blessure a été réveillée ?

Vous serez alors plus à même de savoir quelle est la bonne action, le juste comportement ou les paroles appropriées à la situation et à la personne.

À noter : analyse des situations vécues

Le fruit de vos réflexions sera d'autant plus pertinent que vous aurez étudié, au travers de nombreuses situations vécues, les causes de vos réactions émotionnelles et les éléments déclencheurs qui les provoquent.

Une bonne connaissance de vos blessures principales et de vos besoins à satisfaire dans certaines conditions vous apportera des réponses évidentes en situation difficile.

Considérez la relation comme un canal par lequel passe la communication entre deux protagonistes. Afin de mieux comprendre ce qui se joue émotionnellement dans une situation que vous avez difficilement vécue, je vous invite à considérer que chacun est responsable de ce qu'il dit, de ce qu'il pense, de ce qu'il fait et de ce qu'il ressent (nous excluons les violences physiques). Nous sommes donc coresponsables de ce qui circule dans une relation.

Par ailleurs, nous l'avons vu, il vous sera utile de ne pas confondre une personne avec son comportement. Nous ne disons pas : « Il est la rougeole » lorsqu'un enfant contracte la maladie, alors pourquoi disons-nous : « Il est agressif » quand un individu a un comportement dominateur ? Ce peut être aussi quelqu'un capable de montrer des comportements passifs, agréables ou de soumission. J'ai remarqué que bien des COCEPU révèlent des comportements de soumission ou de plaignant vis-à-vis de leur hiérarchie, à l'opposé de l'image de dominant qu'ils présentent à leurs subordonnés.

Agir, mais que faire ?

Les actions à mener sont l'objet des chapitres suivants. Il s'agira d'éviter, de combattre ou de maîtriser la personne qui a déclenché votre désagréable ressenti.

Vérifier, mais quoi ?

Pour vous assurer que vous avez bien géré votre émotionnel, posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je retrouvé la maîtrise de moi-même ?
- Comment est-ce que je me sens maintenant ?
- Qu'ai-je obtenu ?
- Comment l'autre a-t-il réagi ?
- Comment se sent-il ?
- Qu'a-t-il obtenu ?

D'accord/pas d'accord

UN CON EST, PAR NATURE ET PAR DÉFINITION, INSUPPORTABLE



Avec les cons, il n'y a rien d'autre à faire que de les subir. Tu connais l'adage :
« On est toujours le con de quelqu'un. »



Les cons peuvent aussi nous donner l'occasion de mieux nous comprendre nous-mêmes, de progresser et de ne pas reproduire à notre tour ce qu'ils nous font endurer.

Et pourquoi changer ?

EN SITUATION EXTRÊME

Parmi les situations extrêmes, nous trouvons celles générées par les COCEPE ou les COCEPU harceleurs. Après plusieurs alertes sur les abus de certaines grandes entreprises, l'État a mis en place un dispositif de prévention des risques psychosociaux. L'inspection du travail, mais aussi le corps médical, s'investissent particulièrement dans la lutte contre ces abus. Pour autant, les « victimes » ont besoin de retrouver de l'énergie pour sortir de ces situations et se faire aider. Ce qui suppose de parvenir à supporter ces comportements, afin de développer la capacité d'éliminer le harceleur ou de quitter l'environnement dans lequel il opère.

À noter : les huit facteurs de résistance du harcelé¹⁰

1. « Constitution physique et mentale.
2. Confiance en soi.
3. Considération de l'entourage.
4. Soutien de l'entourage.
5. Conditions matérielles stables.
6. Marge de manœuvre.
7. Capacité de résoudre ses problèmes.
8. Savoir s'orienter dans la société. »

Pour maîtriser les facteurs de résistance au harcèlement, il faut, avant tout, annihiler les effets toxiques des harceleurs en prenant de la distance non seulement physiquement, mais aussi émotionnellement.

Le premier réflexe, pour diminuer au quotidien l'influence d'un COCEPE ou la domination d'un COCEPU, est la maîtrise du STAF. Dans les situations de perte complète d'énergie, le meilleur « *stop* » consiste à se mettre au vert suffisamment longtemps pour retrouver la force d'agir. Vous verrez au chapitre suivant comment Jehanne a pu sortir d'une situation destructrice, alors qu'elle était confrontée depuis deux ans à une N + 1 COCEPU et à une N + 2 COCEPE.

L'analyse de vos émotions vous permettra de prendre conscience de vos sensibilités, sur lesquelles agissent inconsciemment ou consciemment les COCEPU et les COCEPE.

Ces deux approches vous mettront alors dans de bonnes dispositions pour choisir, parmi les stratégies de défense présentées dans les trois chapitres suivants, celle qui sera la plus adaptée, puis l'appliquer avec sérénité et constance.

Conseil de l'expert



Gérer la relation à soi pour gérer la relation aux autres

Avant d'agir pour provoquer un changement sur ou en fonction des autres, il est vital d'effectuer un changement de perception de son propre vécu.

EN SITUATION COURANTE

Votre petite voix intérieure vous dictera peut-être les raisons de ne pas changer de regard :

- « Jusqu'ici, j'ai très bien fonctionné comme cela. »

- « C'est à l'autre de changer, puisque c'est lui qui est en faute. »
- « Ça ne marche pas. »
- ...

Cette petite voix intérieure pourrait aussi vous inviter à mesurer ce que vous avez à gagner et à perdre dans les situations de tension, et à imaginer comment vivre vos journées en étant plus serein. Ainsi pourrez-vous trouver des leviers de motivation suffisamment stimulants pour changer de réflexe.

■ « J'ai toujours fonctionné comme ça »

Vous aimeriez sans doute apprendre tout de suite à vaincre ou à fuir ceux que vous considérez comme vos ennemis. C'est naturel, il s'agit de réflexes spontanés qui font partie de notre bagage « animal ». C'est ainsi que les différentes espèces fonctionnent pour survivre. Maintenant, si vous examinez avec attention les différentes situations dans lesquelles vous avez subi les comportements d'un con, vous constaterez qu'il s'agit rarement de survie, mais plutôt d'une mauvaise gestion des émotions. Pour une meilleure maîtrise de vos ressentis, qui vous permettra de supporter au quotidien les interactions avec les différentes catégories de cons, prenez l'habitude d'adopter le STAR. Cela vous donnera la capacité d'interagir en pleine conscience. Si je ne devais vous recommander qu'un seul apprentissage, ce serait celui du contrôle de votre respiration.

Attention : pour acquérir le réflexe de contrôle de la respiration

Apprendre à maîtriser sa respiration et reprendre le contrôle de son corps demande un minimum d'entraînement. En effet, adopter une respiration de détente, ce n'est pas comme prendre une pilule magique. Cela ressemble plus à une activité sportive que l'on commence à maîtriser après plusieurs séances. Il faut trouver le temps de faire les exercices en situation détendue (par exemple dans une queue de supermarché qui n'en finit plus), pour pouvoir ensuite les utiliser en situation difficile.

■ « C'est à l'autre de changer »

À l'examen d'une situation vécue, vous aurez tendance à considérer l'autre comme responsable de vos ressentis, et donc à estimer que c'est à lui de changer. Si tel était le cas, pourquoi la même attitude d'une même personne n'a-t-elle pas le même impact émotionnel sur différents interlocuteurs ? Et pourquoi cet impact n'est-il pas le même selon votre état de fatigue ou de tension ?

Je suis convaincu qu'il nous est possible de changer une situation en modifiant le regard que nous portons sur elle, parce que c'est de nous que proviennent la colère, la peur, la tristesse et les autres émotions. Examiner objectivement une situation en différenciant ce qui provient de vous et ce qui provient de l'autre vous permettra de trouver des actions efficaces pour ne pas être « pollué ». Si vous avez un doute, je vous invite à parcourir votre liste « Best-of cons » et à regarder s'il n'y a pas certaines situations que vous auriez aimé mieux gérer en supportant, plus qu'en subissant, les comportements des cons.

■ « Ça ne marche pas ! »

Si vous souhaitez mieux vivre les situations polluantes, pourquoi ne pas expérimenter ces méthodes ? Vous trouverez la motivation pour le faire en visualisant par avance ce que pourrait être votre vie quotidienne si vous parveniez à évoluer avec plus de sérénité et de détachement dans votre milieu, qui se veut souvent stressant et même énergivore. Pour atteindre des objectifs visant votre bien-être et celui de vos proches, comme par exemple l'acquisition d'un logement familial, vous êtes capable d'investir du temps, de l'énergie et de l'argent. Faites de même pour aboutir à un mieux-être au travail, ne serait-ce qu'en évitant de ramener vos tensions au foyer. Vous pourrez consacrer l'énergie ainsi économisée à votre évolution professionnelle ou à votre épanouissement dans la sphère familiale.

Exercice

S'ENTRAÎNER À LA PLEINE CONSCIENCE

Prenez une bouteille d'eau, servez-vous un verre et buvez-le en étant conscient de chaque micromouvement et de chaque sensation. Je suis conscient :

- du contact de la bouteille avec ma main ;
- de la forme et de la texture du bouchon sous mes doigts ;
- des muscles en action pour déboucher la bouteille ;
- du bruit de l'eau qui est versée dans le verre ;
- du mouvement de mon bras qui repose la bouteille ;
- du contact du verre avec ma main ;
- du mouvement de mon bras qui porte le verre à ma bouche ;
- du contact du verre sur mes lèvres ;
- du contact de l'eau dans ma bouche, dans ma gorge ;
- du goût de l'eau ;
- du bienfait de l'eau qui circule dans mon corps ;
- du mouvement pour reposer le verre ;
- ...

Je suis totalement conscient de ce simple geste, qui prend une telle importance qu'il n'y a plus que cela qui existe dans l'instant.

Lorsque vous aurez fait plusieurs fois cet exercice et parviendrez à être vraiment attentif à ce geste, vous pourrez ensuite le reproduire en public afin d'en éprouver l'efficacité. Cela vous permettra de vous dégager de la situation, si vous éprouvez des difficultés à le faire.

Essayez quand même

LE MBSR OU LA RÉDUCTION DU STRESS PAR LA PLEINE CONSCIENCE

Le programme MBSR est très bien décrit dans l'ouvrage *Mindfulness : apprivoiser le stress par la pleine conscience*¹¹ d'Edel Maex. Vous y trouverez notamment la méthode STAR (*stop, think, act, review*) en page 45.

Vous pouvez également vous procurer le livre *Méditer, jour après jour*¹² du psychiatre Christophe André, auteur de nombreux ouvrages pertinents et accessibles sur la gestion des émotions et l'estime de soi. Les méditations et exercices guidés, proposés dans le CD-Rom joint, favorisent particulièrement l'application de la méthode. Je vous recommande aussi de suivre les séminaires présentés par les formateurs certifiés que vous trouverez sur le site <http://www.association-mindfulness.org>.

Conseil de l'expert



Suivre le programme du MBSR

Ce programme enseigne, sur huit semaines, des pratiques de respiration, des exercices physiques et de méditation, sans y associer de dimension spirituelle. La méthode a été développée par le Dr Jon Kabat-Zinn, qui cherchait au départ à atténuer la souffrance de grands malades. Elle a ensuite été adaptée pour permettre à chacun de réduire son niveau de stress en se concentrant sur ses pensées et ses sensations physiques. Cette méthode a le mérite d'être à la fois complète, par son action sur le corps et l'esprit, et tout à fait accessible. Encore faut-il s'imposer un minimum de discipline quotidienne pour que ses effets perdurent...

SUR L'IDENTIFICATION DES BLESSURES

En introduction sur les blessures, je vous propose de visionner sur Dailymotion le témoignage vivant de Jacques Salomé : http://www.dailymotion.com/video/x9ywvm_jacques-salome-et-les-6-blessures-a_lifestyle.

Vous pouvez identifier les blessures qui vous touchent et repérer les masques qui y sont associés en lisant l'ouvrage de Lise Bourbeau *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*¹³. Peut-être serez-vous dérangé par la dimension spirituelle que l'auteur propose. Sachez alors ne pas en tenir compte pour vous concentrer sur le résultat de

sa pratique de psychothérapeute et sur les nombreux exemples concrets qu'elle y donne.

LA MÉTHODE ESPERE®

Vous trouverez le protocole d'analyse des situations vécues de la méthode ESPERE® (énergie spécifique pour une écologie relationnelle essentielle) de Jacques Salomé dans le chapitre qui démarre en page 69 de l'ouvrage collectif *Les Outils du développement personnel pour manager*¹⁴. Vous y découvrirez également une trentaine de techniques de développement personnel.

Pour clarifier le thème de la différenciation que défend Jacques Salomé, vous pouvez lire son ouvrage de référence sur la méthode ESPERE® *Pour ne plus vivre sur la planète Taire*¹⁵ ou son livre plus intime *Le Courage d'être soi*¹⁶.

La mise en pratique de cette méthode se fera encore plus facilement si vous participez aux ateliers que proposent les praticiens et formateurs ESPERE®. Vous trouverez sur le site <http://www.institut-espere.com> la liste de leurs ateliers de travail sur les relations professionnelles ou personnelles.

AUTRES TECHNIQUES

L'identification des besoins et des ressentis est disponible en annexe de l'ouvrage *Cessez d'être gentil soyez vrai !*¹⁷ de Thomas d'Ansembourg, mais aussi sur le site francophone de la communication non violente <http://nvc-europe.org/SPIP/>.

Quant à l'apprentissage de la respiration et de la maîtrise de son énergie, vous pourrez, selon votre goût, tester des techniques de bien-être telles le MBSR, la sophrologie, le yoga, le zazen, le qi gong, le taï-chi, le Pilate ; des disciplines sportives comme les arts martiaux, la plongée en apnée, la danse ; ou des activités artistiques comme le

chant, le théâtre, et d'autres activités que vous indiqueront les personnes bienveillantes de votre entourage. N'hésitez pas à les expérimenter pendant les vacances !

Pro/perso

Les sources de tension dues aux relations difficiles sont fréquentes au sein du foyer comme à l'extérieur. Si vous parvenez à supporter ce type de relation, vous éviterez des pertes d'énergie inutiles. La séquence STAR est l'outil indispensable à emporter dans les lieux propices à la pêche au con et à sa contagion : que ce soit au supermarché, dans les administrations, au restaurant ou en voiture (je vous laisse compléter la liste).

L'analyse des situations vécues est très utile dans l'environnement personnel. D'ailleurs, la méthode créée par Jacques Salomé est employée avant tout dans ce cadre, que ce soit pour les relations de couple, les relations parents/enfants ou frères/sœurs. En apprenant à différencier ce qui se passe en vous et chez l'autre, vous pourrez adopter une communication plus constructive avec votre entourage, et éviter ainsi des scènes de tension familiales regrettables.

9. Les Loups-Garous de Thiercelieux, créé en 2001 par Philippe des Pallières e Hervé Marly (inspiré d'autres jeux), est un jeu de société dans lequel chaque joueur incarne un villageois ou un loup-garou, et dont le but général est, pour les villageois, de démasquer tous les loups-garous et, pour les loups-garous, d'éliminer tous les villageois.

10. D'après le psychosociologue Heinz Leymann *in Mobbing, la persécution au travail*, Seuil, 1998.

11. Edel Maex, *Mindfulness : apprivoiser le stress par la pleine conscience*, de Boeck, 2007.

12. Christophe André, *Méditer, jour après jour*, Iconoclaste, 2011.

13. Lise Bourbeau, *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*, ETC, 1996.

14. Stéphanie Brouard, Fabrice Daverio, *Les Outils du développement personnel pour manager*, Eyrolles, 2010.

15. Jacques Salomé, *Pour ne plus vivre sur la planète Taire*, Albin Michel, 2003.
16. Jacques Salomé, *Le Courage d'être soi*, Éditions du Relié, 1999.
17. Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil soyez vrai !*, Éditions de l'Homme, 2001.

Chapitre 3

Dans ce chapitre, vous identifierez les stratégies d'évitement efficaces pour vous protéger des attitudes nuisibles et ne pas risquer une contagion de « connerie ».

Prenez conscience du gain de temps et d'énergie que peuvent vous apporter les stratégies d'évitement, mais aussi, dans certains cas, de l'urgence qu'il y a à quitter une situation toxique. Laissez-vous tenter par le lâcher prise pour vous retrouver dans une dynamique plus sereine au quotidien.

Jehanne est responsable d'une équipe de juniors. Elle se trouve en difficulté depuis plus d'un an avec sa hiérarchie directe ; elle vit mal les propos et les attitudes désobligeants de sa manager. Elle s'applique à utiliser les méthodes de maîtrise de soi présentées au chapitre 2 et parvient déjà à ne plus prendre pour elle les attaques de sa responsable, ni même à chercher à les contrer. Au bout d'un an, elle a pu faire le constat suivant : elle a réussi à prendre de la distance, mais sa harceleuse n'a pas pour autant changé et s'obstine toujours, par différents moyens, à la dévaloriser ou à s'appropriier le travail qu'elle a fourni. Il n'est, pour elle, pas question de changer de poste ou d'entreprise. Cela voudrait dire que sa N + 1 (sa manager) a gagné.

La situation avec sa N + 1 étant difficile, Jehanne en a fait part à sa N + 2. Cette dernière lui a promis qu'elle pourrait bientôt changer de poste. Mais, trois mois plus tard, rien n'avait changé. Jehanne est retournée voir sa N + 2, laquelle, craignant son départ, a joué sur la culpabilisation (« Avec ce que je fais pour toi, tu ne peux pas me laisser tomber ») tout en lui reprochant d'être rigide, mais aussi de « trop bien » s'habiller et s'exprimer ! Jehanne s'exténue, par ailleurs, à maintenir la motivation de son équipe, malgré un climat de plus en plus pervers et une importante surcharge de travail due au départ de collaborateurs démissionnaires.

Il aura fallu que le médecin qu'elle visitait pour un mal de dos persistant lui impose de s'arrêter de travailler pendant trois semaines pour que Jehanne prenne la mesure de la situation et change réellement de mode de fonctionnement. Ce temps de repos lui a permis de retrouver de l'énergie et surtout de réfléchir posément à la situation et sur elle-même. Elle a alors pris conscience de son niveau d'épuisement physique et psychologique, de sa part de responsabilité dans ce système auquel elle collaborait inconsciemment et de son

comportement rigide, propre à son système de défense naturel : « J'ai retrouvé ma lucidité, j'ai pris des décisions radicales quant à ma manière de reprendre mon rôle dans l'entreprise. » À son retour au travail, elle a commencé par limiter ses horaires et sa disponibilité. Puis elle a lâché prise sur son besoin de reconnaissance, n'étant plus conduite par l'orgueil, mais bien plus par l'atteinte de son objectif d'évolution. Aujourd'hui, elle se sent de nouveau à l'aise dans son travail et peut sereinement établir une stratégie pour accéder à un autre poste. Ce qui l'éloignera de sa harceleuse.

La fuite, c'est aussi la voie qu'a suivie Ulysse, qui faisait face aux comportements de marâtre de Sapho. Il avait pourtant quitté cette femme après un an de liaison tumultueuse, mais, deux mois plus tard, sensible au chant de la sirène, il a repris sa liaison. Ulysse, tout comme ses enfants et ses amis, a d'abord été agréablement surpris par la découverte d'une nouvelle Sapho. La romance n'a malheureusement duré que quatre mois. Le couple s'était installé dans un appartement mais Sapho a, progressivement, recommencé à montrer des attitudes méprisantes, se permettant d'insulter les enfants d'Ulysse et se révélant de nouveau distante avec ses amis. Il a fallu encore six mois à Ulysse pour se décider à affronter les contraintes d'un nouveau changement de vie en rompant ce lien nuisible pour tous. Sapho, en fidèle perverse narcissique, consciente que la situation n'était plus à son avantage, se mit à déployer toute sa hargne contre lui, lequel dut assumer les frais de clôture du loyer et de déménagement, mais aussi faire face à un dépôt de plainte pour violence physique qui n'a heureusement pas dupé une enquêtrice de police consciencieuse et clairvoyante.

Aujourd'hui, Ulysse vit dans l'harmonie d'une famille recomposée avec sa nouvelle compagne, qu'il n'aurait pas rencontrée s'il s'était embourbé dans son histoire précédente. Il a eu le courage et l'intelligence de fuir une femme exclusive, pour son plus grand bonheur et celui de ses proches. Malgré ses déboires, il conclut en souriant : « Quel con j'ai été de n'avoir pas su rompre plus tôt ! »

Vu et entendu sur le quai du RER



Les clés pour changer

Ou comment éviter de se laisser prendre par la contagion. Demandez donc dans une pharmacie des médicaments ou des vaccins contre la connerie. On vous servira un sourire gêné, un regard furieux ou un clin d'œil complice. Vous trouverez les remèdes en vous, car les antidotes à la connerie sont la **fuite**, la **rupture** ou le **renoncement**, lesquels s'alimentent à la même source : le lâcher prise. Vous pouvez également choisir en soin préventif l'**anticipation**.

LA FUITE A DU BON

Si vous vous retrouvez dans une situation analogue à celle de Jehanne ou Ulysse, avant d'atteindre un niveau d'épuisement total, donnez-vous la possibilité d'envisager objectivement une solution de sortie, ou pour le moins un temps de repos. Quitter un emploi ou même changer de poste, c'est se confronter à la peur du changement, à la perte de ce que vous appréciez et connaissez bien, à l'angoisse de l'échec et de l'inconnu. Mais c'est aussi faire un choix conscient, se laisser conduire par sa raison et ses envies. À vous de voir.

Henri Laborit, neurobiologiste, inventeur des premiers neuroleptiques mais aussi philosophe, a démontré les mécanismes paradoxaux de notre psychisme, qui nous conduisent à l'inhibition et bloquent notre capacité à aller vers un mieux-être.

À noter : le syndrome de la grenouille

On raconte que si vous trempez une grenouille dans une bassine d'eau bouillante, elle s'en échappera aussitôt d'un bond. Si, en revanche, vous la trempez dans une bassine avec une eau à température ambiante et que vous augmentez progressivement la température, elle va s'y habituer, jusqu'à s'endormir. Elle sera ensuite dans l'impossibilité de sauter, et va donc se laisser cuire... Je ne tenterai pas l'expérience, mais cette histoire illustre bien des situations courantes d'inhibition...

On le constate fréquemment en entreprise ; malgré un climat qui se dégrade et devient néfaste, les collaborateurs font le choix de rester, plutôt que de trouver l'élan de partir. Bien qu'un nouvel environnement puisse se révéler moins confortable dans un premier temps, il peut s'avérer bénéfique à terme, ne serait-ce que parce qu'il est la première étape menant à une situation meilleure.

■ Oser bouger

C'est ce qu'a fait Clotilde, après avoir supporté pendant près d'un an la dévalorisation constante de son nouveau N + 1, champion de la politique de résultat à court terme. À l'occasion d'un séminaire de développement personnel, elle a trouvé comment reprendre confiance

en elle, ce qui lui a permis d'obtenir ensuite un poste dans une organisation qui lui convenait. Clotilde se réjouit aujourd'hui de travailler dans une bonne ambiance.

Jehanne et Clotilde sont ainsi sorties de leur situation « grenouillesque ». Si je n'ai pas de baguette magique pour changer un crapaud en prince charmant, j'essaye de transformer les grenouilles en oiseaux migrateurs. La prise de conscience de l'élastique noué à l'orgueil ou à l'envie de retrouver une situation ancienne, puis l'adoption de techniques de prise de recul et d'envol les conduisent vers des horizons plus cléments.

Pour adopter le lâcher prise, il vous faudra réaliser les conséquences psychologiques polluantes de votre situation, et les comparer objectivement à l'état que vous pourriez trouver en répondant à vos différents besoins (voir chapitre 2). La route peut être longue et sinueuse, vous aurez intérêt à l'aborder en identifiant précisément les étapes successives à franchir et les ressources auxquelles vous pourrez faire appel. Je vous propose de mener cette réflexion en appliquant la méthode de construction d'un projet de changement que j'ai mise au point et que j'utilise avec succès dans mes séances de coaching.

Exercice

OSER : UNE MÉTHODE POUR CONCRÉTISER UN PROJET

1. Visualisez et clarifiez vos **O**bjectifs.
2. Pesez les gains et les pertes de la **S**ituation actuelle.
3. Planifiez et jalonnez votre projet en **É**tapes intermédiaires.
4. Identifiez et collectez à chaque étape les **R**essources utiles.



Comme disait Lino Ventura dans *Les Tontons flingueurs* : « Les cons, ça ose tout, et c'est même à ça qu'on les reconnaît. »

Votre nouveau projet ne pourra prendre forme que si vous avez réellement envie de changer, ce qui sera difficile si vous êtes épuisé par un COCEPU + ou sous la coupe d'un COCEPE. Il vous faudra, au préalable, adopter les conseils donnés au chapitre 2, car il faut pouvoir supporter les cons pour être en capacité de libérer l'énergie et le temps indispensables à la réflexion constructive, et passer du rêve au projet.

Attention : ne pas confondre les besoins et les désirs

Les besoins représentent ce qui est nécessaire. S'ils n'apportent pas toujours de plaisir, ne pas pouvoir les satisfaire peut vous conduire à manquer d'ingrédients vitaux pour votre organisme ou votre équilibre mental.

Les désirs apportent du plaisir et inspirent de nouveaux chemins, mais ils risquent aussi de vous éloigner de vos besoins.

Ensuite, je vous invite à envisager des objectifs mobilisants, qui vous porteront bien au-delà de votre désir d'échapper aux COCEPU ou aux COCEPE. En vous engageant dans une dynamique – aller « vers un but » –, et non « loin d'une situation ». Si vous prenez votre voiture pour quitter un lieu qui vous incommode sans avoir de destination précise, vous risquez de tourner en rond et de vous arrêter en rase campagne en vous retrouvant dans un état pire que celui auquel vous échappiez, et même de revenir à votre point de départ.

L'entrée dans l'action vous permettra de **passer du projet à la réalité** pour éviter de tomber dans l'écueil de l'inhibition ou de l'inertie. N'attendez pas d'avoir peaufiné vos actions aux petits oignons. Prenez la route en sachant où vous allez, à l'aide de quelques points de repère. Le reste se structurera au fur et à mesure.

■ Changer d'air

La fuite, ce peut être aussi tout simplement quitter l'endroit où vous vous trouvez pour prendre l'air. C'est souvent la meilleure attitude à adopter face aux COPOCO ou aux COPOIN, qui n'occasionnent qu'une gêne ponctuelle.

Vous pouvez directement leur indiquer que vous mettez fin à l'échange ou, plus diplomatiquement, invoquer une raison majeure de quitter les lieux et proposer éventuellement un rendez-vous ultérieur.

Exemples :

- « Je ne suis pas en mesure de continuer cet entretien, je suis trop énervé. Je vous propose de le reprendre calmement demain. »
- « Je suis désolé, je dois passer un appel urgent, je reviens dans dix minutes. »
- « Nous n'aboutirons pas aujourd'hui, remettons cet entretien à plus tard. »
- « J'ai l'impression que nous sommes dans une impasse, mieux vaut reprendre ce sujet après y avoir réfléchi chacun de notre côté. »
- « Nous perdons un temps précieux à entretenir ce conflit, je préfère que nous échangions sur ce point lorsque nous serons détendus. »
- « Inutile de nous bouffer le nez, autant arrêter tout de suite. »
- « Je ne suis pas bien, je vais faire un tour, on se voit tout à l'heure. »

CRÉER UNE RUPTURE

Créer une rupture, c'est éviter de se laisser entraîner dans des émotions débordantes en changeant d'état intérieur. C'est l'objet du « *stop* », première étape du « STAR » vu dans le chapitre 2. Vous

aurez besoin, dans certains cas, d'user de techniques simples de détournement de la pensée qui consistent à changer d'objet d'attention – vous pourrez, par exemple, changer d'air comme vu plus haut.

Le principe de rupture applicable pour vous l'est tout autant pour les autres. Mais vous ne pourrez pas ordonner à vos interlocuteurs agressifs de quitter un lieu ou de changer de pensée, et encore moins de ralentir leur rythme respiratoire, sauf en les braquant avec un Python 357 Magnum. Pour éviter d'avoir recours au mode de persuasion favori de l'inspecteur Harry et d'en subir les conséquences dramatiques, je vous suggère d'adopter des approches civilisées qui amèneront vos « agresseurs » à changer de registre.

Pour stopper l'action de domination d'un COCEPU, il peut être utile de faire basculer son cerveau en mode « interrogation », « sourire » ou « peur ». Voici quelques exemples qui m'ont permis de calmer des COCEPU - :

- un **changement d'attention** : ouvrir la porte du bureau comme si quelqu'un avait frappé pendant un entretien qui dérape ;
- une **question décalée** : « Vous n'étiez pas dans le Sud l'an passé ? » à un serveur qui s'impatiente lors d'une prise de commande ;
- un brin d'**humour** : « J'ai fait des fautes d'orthographe sur mon permis » à un agent qui contrôle vos papiers ;
- un **événement soudain** : faire tomber un *paper board* pendant la énième intervention d'un perturbateur dans un groupe de travail.

■ Rupture par un changement d'objet d'attention

Les comédiens, pour ne pas être distraits par les réactions du public ou la caméra, utilisent des techniques qui leur permettent de rester focalisés sur leur jeu. En fixant leur attention sur leur partenaire ou sur une pensée intérieure, ils peuvent se dédoubler ; l'image qu'ils offrent alors aux spectateurs n'a rien à voir avec ce qu'ils ressentent au fond d'eux-mêmes.

Si vous êtes sensible aux comportements d'un con ponctuel ou certifié, utilisez cette astuce de comédien qui consiste à changer d'objet d'attention. Au lieu de rester en contact avec votre interlocuteur, suivez vos pensées pour vous évader sans que cela ne se voie.

Pour ce faire, choisissez un objet d'attention externe (une photo, un allié, un paysage...) ou interne (le souvenir d'un lieu paisible, un moment agréable passé ou à venir, l'image d'une personne aimée...). Ainsi, vos pensées, concentrées sur des sujets aimés, produiront des sensations agréables, vous évitant d'être contaminé par vos interlocuteurs, tout en laissant paraître de l'assurance et de la sérénité.

■ Rupture par une question décalée

Ma question favorite, pour détourner l'attention d'un interlocuteur sans que cela ne lui paraisse trop incongru, est : « Quelle est votre demande ? » (Bien sûr, à ne pas utiliser si l'agresseur a une exigence.) J'y ai recours notamment dans les embouteillages lorsque je suis confronté à des conducteurs exagérément énervés. Leur réaction est le plus souvent : un arrêt sur image suivi d'un départ sans réponse, ou une remarque gênée, et parfois une vraie demande à laquelle il est tout à fait possible de répondre positivement. Testez donc cette tactique lors d'une prochaine altercation, en prenant le soin d'adopter une attitude d'ouverture. N'hésitez pas à répéter la question calmement, jusqu'à ce que l'effet se produise. Les COPOIN ont parfois besoin d'un peu de temps pour que la question remonte à leur cerveau.

Vous pouvez aussi poser des questions circonstanciées, du type : « Au fait, à quelle heure est votre train ? », « Que pensez-vous de... ? », « Vous n'avez rien entendu dehors ? »... Je laisse le soin à votre imagination fertile de compléter la liste des questions bateau.

■ Rupture par l'humour

L'humour est un mode de rupture courant. Si vous en êtes doté, vous trouverez maintes occasions de l'utiliser, non pour descendre l'autre,

mais pour transformer un état de tension en un instant de joie partagée. J'ai pu en mesurer l'effet à l'occasion d'une première journée de ski que je m'étais accordé après une période de travail intense. J'étais dans un téléphérique bondé avec un groupe de joyeux drilles entraînés par un meneur qui m'agaçait particulièrement. Prenant mon air le plus menaçant d'ours mal léché, j'ai demandé au boute-en-train de baisser d'un ton. Ce qu'il fit immédiatement. Quelques instants plus tard, il s'est exclamé, suffisamment fort pour que je l'entende : « Quand je pense qu'on est en train de s'engueuler, alors que l'on va peut-être mourir ensemble. » Me voyant rire de bon cœur, il m'a demandé gentiment : « C'est le stress, au boulot ? » J'ai acquiescé en lui retournant un large et sincère sourire. Grâce à son humour et son intelligence, ce jeune impertinent m'a donné une jolie leçon de savoir vivre. Attention, cependant, à l'humour mal placé. Comme le disait Hugo Pratt : « *Entre le sarcasme et l'ironie, il y a la même distance qu'entre un rot et un soupir.* »

Bon à savoir

L'humour peut être une arme blessante, et donc envenimer des situations tendues. Prenez bien soin de le doser, en le saupoudrant d'autodérision ou de bienveillance.



Eh ben évite, car t'es loin
d'être expert en la matière !



■ Rupture par un événement soudain

Avez-vous remarqué combien un micro-événement peut rapidement changer l'attitude neutre ou tendue d'un groupe ? Dans les transports en commun, il suffit de l'annonce d'un incident mineur, d'un arrêt impromptu ou d'un voyageur au comportement inhabituel, pour que les visages changent d'expression et que la curiosité des « zombies » s'éveille.

Il est tout à fait possible de créer le même phénomène dans un bureau ou une salle de réunion, que ce soit par des effets comiques usuels (tomber de sa chaise, buter sur un *paper board*) ou en déclenchant le système d'alerte de base (renverser un verre d'eau, faire tomber une chaise). À vous de jouer ! Testez d'abord, pour le fun, toutes sortes de détournements d'attention en situation neutre, puis utilisez vos meilleurs effets en situation réelle. Vous parviendrez sûrement à stopper les actions d'un COPOCO ou d'un COPOIN.

LA FORCE DU RENONCEMENT

Avant d'envisager comment renoncer, je vous invite à réfléchir sur le pourquoi. Si vous vous posez les questions suivantes : « Et si j'évitais d'être contaminé par la connerie des autres ? », « Et si je refusais de collaborer avec les cons ? » ou : « Et si je passais mon précieux temps autrement ? », vous pourrez plus aisément accepter de renoncer à collaborer à un système toxique.

■ L'uniforme étanche

J'ai pu observer chez les hôtesses de l'air une admirable propension à laisser glisser les propos incohérents des personnes angoissées ou

les paroles désobligeantes des clients-rois. J'ai demandé un jour à la plus charmante chef de cabine qu'il m'ait été donné de rencontrer de me donner sa recette pour rester toujours disponible et aimable à l'égard de ces clients toxiques. Elle m'a répondu de son plus beau sourire : « Pfft ! Ça glisse sur mon uniforme. » Ceux d'entre vous qui ont un uniforme peuvent faire aisément de même. Les autres, comme moi, qui portent des habits conventionnels de travail, peuvent considérer leur tenue comme une combinaison étanche anti-cons. Ainsi, en rentrant chez vous, vous porterez vos habits de vie personnels sans avoir à passer par la douche de décontamination.

■ **La phrase qui « lifte »**

Dans la même lignée que l'uniforme, vous pouvez utiliser des petites phrases intérieures d'évitement. Celle que j'emploie spontanément lorsque je suis confronté aux provocations de clients craintifs face à mon statut de consultant est : « Il n'y a rien de personnel. » Si vous l'adoptez, vous pourrez maintenir votre objectif et, peu à peu, briser la glace en laissant découvrir à l'autre la dimension humaine, positive, qui se cache derrière votre fonction. Ce principe s'appuie sur la différenciation entre la relation fonctionnelle et la relation interpersonnelle.

■ **La boîte à « cons »**

Dans le cas où vous êtes touché par les propos volontaires ou non d'interlocuteurs auxquels vous ne voulez pas vous confronter, vous pouvez avoir recours à un soin rapide, lequel consiste à extérioriser l'objet de votre mal-être comme on extrait le venin d'un serpent, sans pour autant tuer la bête. C'est ce qu'a fait pendant plusieurs mois une jeune secrétaire stagiaire, à qui son boss lançait régulièrement des « blagues à deux balles » qu'elle supportait mal. Se sentant incapable de lui signifier sa souffrance, elle a consigné chaque phrase sur un petit papier qu'elle déposait dans une boîte spéciale. À la fin de son stage, elle a remis la boîte à son manager. Le brave homme a pris conscience de ce qu'il avait fait et en a été atterré. Il lui a fait envoyer des fleurs avec un mot d'excuses sincères, dans lequel il soulignait combien il appréciait la qualité de son travail. Elle est devenue ensuite

son assistante personnelle.

■ La boîte à « oui »

Cette technique m'a été inspirée par une amie qui travaille dans un environnement où les clients se montrent exagérément exigeants et où les supérieurs se conforment à un mode de management insufflé par les anciens militaires qui ont intégré en masse l'entreprise. Son premier réflexe, face à une demande ou une remarque incongrue, est d'annoncer un « oui » souriant (mais sans suite). Cela évite d'alimenter le caprice du COPOIN qui profite de la situation pour exercer un pouvoir dérisoire. Ces comportements proviennent de l'ITPI (illusion de la toute-puissance infantile, nommée ainsi par Jacques Salomé), que contractent les anciens enfants gâtés. La réponse facile et rapide est donc celle d'une mère rassurante sur cette illusion de pouvoir.

S'exécuter ou acquiescer est souvent plus simple et bien moins consommateur d'énergie que de faire valoir ses droits ou défendre son point de vue. Essayez la boîte à « oui », vous verrez qu'elle n'est pas trop consommatrice de temps et vous pourrez satisfaire votre ego en riant intérieurement des mines réjouies de ces pauvres petits enfants capricieux.

■ La carpe et la taupe

Face aux COCEPU engoncés dans leurs règles, vous risquez de vous casser les dents sur un mur, car plus vous tenterez de faire s'effondrer leurs convictions, plus vous renforcerez leur résistance et les enfermerez dans leur tour d'ivoire. Pour ne pas dépenser votre énergie inutilement, mesurez votre enjeu véritable : à quoi bon vouloir faire plier l'autre ? S'il s'agit pour vous d'obtenir quelque chose, voyez comment il est possible de le faire sans braquer votre interlocuteur. Ainsi vous pouvez choisir de renoncer à votre objectif, s'il est mineur, ou de vous adresser à un décisionnaire plus souple. Si, à vingt-cinq ans, j'avais su tenir compte de cet avis, je n'aurais certainement pas froissé un employé des impôts auprès duquel je requérais une dispense de pénalités d'un montant de 200 francs, justifiées par un

retard de paiement. Cela m'aurait évité de me montrer sous mon plus mauvais jour (en sale con) et d'en subir les conséquences : un dîner amical plombé et surtout un contrôle fiscal l'année suivante. Demandez-vous, avant de passer en mode « bulldog », si le jeu en vaut la chandelle et sachez reconnaître et accepter que la vraie capacité de nuire se trouve plus dans les actes que dans les mots.

■ L'abonné absent

Certaines circonstances vous amènent à côtoyer régulièrement un ou plusieurs cons. S'il ne vous est pas possible de les gérer et qu'ils vous insupportent, pourquoi, tout simplement, ne pas tenter d'être absent dans les situations qui vous les mettent en présence ? Que faites-vous dans cette réunion qui n'avance pas, ce projet qui va dans le mur, ce comité sans substance, cette association de mal embouchés ? Peut-être, au départ, aviez-vous une réelle motivation à y participer. Mais si ces instances vous pompent ou vous décrédibilisent en interne, si elles ne concernent pas votre cœur d'activité, n'auriez-vous pas intérêt à développer votre énergie et vos compétences de façon plus valorisante ?

J'ai coaché une manager très dynamique, Séverine, qui a accepté de prendre en charge un projet de mise en œuvre d'un nouveau système d'information dans l'entreprise. Ce projet, de par sa mauvaise définition au départ, le manque d'implication des dirigeants et la déficience du prestataire, est devenu un véritable calvaire. Séverine s'est mis à dos la plupart des managers de sa boîte, ses collaborateurs ont manifesté leur mécontentement et son poste a été mis en balance. Elle a pu regagner ses galons en arrêtant de participer au projet piège, puis en consacrant son énergie à la reprise d'une communication constructive avec son équipe et ses pairs. Elle a ainsi pu conserver son poste, puis obtenir le poste Europe qu'elle visait.

Si vous ne pouvez pas vous permettre d'être absent à des réunions toxiques, au moins pouvez-vous négocier de n'y participer que partiellement pour évoquer les thèmes qui vous concernent, en vous appuyant sur la nécessité d'utiliser votre temps pour respecter les

objectifs qui vous ont été confiés. À défaut d'être absent, au moins pouvez-vous vous limiter au statut d'invité.

ANTICIPEZ !

L'évitement par anticipation est prôné par Robert Sutton. Dans *Objectif zéro sale con*¹⁸, il décrit en introduction la conduite qu'avait décidé de suivre l'équipe dirigeante de son université pour éviter d'intégrer un professeur connu pour ses comportements toxiques de « con certifié », par ailleurs émérite.

Dans le cadre d'un recrutement, l'intégration d'un nouveau collaborateur dans un groupe qui fonctionne bien peut avoir des effets dévastateurs sur celui-ci. Sachez renoncer à des compétences métiers exemplaires si, en faisant des recherches plus approfondies (elles sont d'ailleurs nécessaires), vous constatez des « fonctionnements » qui risquent d'engendrer un climat conflictuel. Il est sage de savoir renoncer avant qu'il ne soit trop tard.

Il en va de même dans le cadre d'une recherche d'emploi. Si vous avez plusieurs choix, sachez repérer les environnements toxiques, en vous renseignant en amont, mais aussi en vous fiant à votre feeling des premiers instants. Ne vous est-il jamais arrivé d'avoir l'impression, après coup, d'avoir été berné, en constatant un écart important entre ce que vous vivez et ce que l'on vous avait décrit de l'ambiance dans l'entreprise, en s'appuyant sur les valeurs qu'elle mettait en avant ? Si c'est le cas, prenez conscience de votre part de responsabilité : vous avez sûrement adhéré à des légendes qui ont séduit votre imaginaire...

Faites votre choix en vous appuyant sur votre raison, qui analysera la bonne adéquation entre vos besoins et les éléments factuels que vous aurez recueillis, plutôt qu'en vous fiant à votre enthousiasme, alimenté par vos désirs. Ainsi peut-être vous engagerez-vous pour un poste moins scintillant, mais qui vous permettra de vous sentir respecté et apprécié au quotidien.

À noter : pour faire un bon choix, il vaut mieux envisager trois possibilités

Si une seule possibilité se présente à vous, vous n'avez pas le choix, donc pas d'opportunité de réflexion.

Deux alternatives invitent à faire un choix entre le pire et le moins pire, ce qui revient à faire un choix par défaut.

Enfin, trois possibilités (ou plus) invitent à peser le pour et le contre de chaque alternative, et favorisent un choix conscient et réfléchi.

Anticiper, c'est être proactif, c'est-à-dire réfléchir avant d'agir. Cela vous évitera sûrement de vous retrouver dans des situations désagréables qui pourraient vous faire dire : « J'ai été bien con ! »

Et pourquoi changer ?

Pourquoi éviter les cons, me direz-vous ? Vous pouvez penser : « Éviter, c'est fuir, c'est perdre la partie, perdre la face, c'est prendre le risque de se retrouver dans une situation bien pire ! », ou même : « Je ne suis pas couard, je ne suis pas inconscient. » Je vous invite à voir l'évitement sous un autre angle, en mesurant ce que vous avez à perdre ou à gagner vraiment en évitant les confrontations toxiques.

« BOUGER, C'EST FATIGANT ET ÇA FAIT PEUR »

En effet, pour sortir d'une situation toxique, il faut trouver de bonnes raisons de bouger. Un changement de poste, d'entreprise ou de relation demande une énergie qui ne peut être alimentée que par de solides motivations internes. Tant que vous n'examinerez pas objectivement les avantages et les inconvénients d'un changement, vous serez freiné par la peur de l'inconnu, et manquerez de volonté et de motivation pour bouger.

Posez-vous ces questions essentielles : « Qu'ai-je à gagner en continuant de supporter cette situation ? Qu'ai-je à perdre en sortant

de cette situation ? » Ainsi serez-vous en mesure de dépasser vos peurs imaginaires.

Il faut parfois des chocs violents pour passer d'un stade à l'autre. L'humoriste François-Xavier Demaison en est témoin. Après l'attentat des Twin Towers, il a pris conscience que sa vie de trader ne lui correspondait pas ; il n'appréciait pas les personnes qu'il fréquentait, et encore moins ce qu'il était devenu. Il a donc renoncé à son confort de vie, pour gagner en épanouissement en exerçant ses vrais talents de comédien.

Et vous, quels sont vos talents et vos véritables aspirations ? Les exercez-vous ? Le temps n'est-il pas venu de changer ? Avez-vous besoin d'un choc violent ou d'arriver à un état d'épuisement complet pour bouger ? La situation professionnelle dans laquelle vous êtes vous convient-elle ? Quelle énergie devez-vous dépenser pour lutter contre la toxicité ambiante ? Vous sentez-vous bien dans votre peau ? Pourriez-vous libérer davantage d'énergie si vous étiez dans un environnement plus favorable ?

Pour adopter les recommandations précédentes, vous aurez besoin d'accepter de **lâcher prise**. Vous ne pourrez avancer, vous recentrer, laisser glisser, qu'en parvenant à vaincre votre pire ennemi. S'il y a un combat à mener dans les relations toxiques, c'est bien celui d'éradiquer cet être maudit. Il vous conduit à vous enfoncer dans les situations nuisibles et bloque votre développement personnel. Vous l'entendez peut-être vous conter des histoires de revanche à prendre sur vos agresseurs ou, pire, il vous convainc que c'est vous qui n'êtes pas à la hauteur des situations. Mais qui est-il, cet être maléfique auquel, aveugle, vous vous soumettez si volontiers au détriment de vos propres intérêts ? Son nom se dit en cachette dans les alcôves des pys, c'est l'EGO !

Si l'ego est indispensable à notre évolution dans le monde, il nous amène à nous positionner par rapport aux autres, en recherchant leur approbation. Cette quête déclenche des comportements irréfléchis inconscients. C'est ce qu'explique Blaise Pascal dans son développement sur « le moi est haïssable ». Vous en trouverez un

très bon résumé dans l'article d'Olivia Gazalé du *Philomag* du 1^{er} avril 2007¹⁹. Je vous laisse apprécier l'introduction, qui est une bonne mise au point sur la nature humaine : « *Amis narcissiques, la prochaine fois que quelqu'un vous en fera le reproche, répondez lui avec Blaise Pascal que le nombrilisme est la chose du monde la mieux partagée. Cette "maladie de l'âme", qui consiste à se préférer soi-même à toute autre chose, n'épargne personne, y compris ceux qui se donnent l'air de la générosité et du désintéressement.* »

Lâcher prise, c'est ne plus se laisser conduire par son ego. C'est faire appel à la raison et se détacher de l'envie de soumettre ou de séduire l'autre. Je suis sûr que, comme Jehanne, vous rencontrerez des situations dont vous sortirez gagnant en mettant votre EGO dans votre poche.

« JE PRÉFÈRE ME RÉSIGNER ET NE RIEN FAIRE »

Que diriez-vous à l'un de vos proches s'il se plaignait d'être sous le joug d'un con certifié contre lequel il se sent impuissant ? Vous lui conseilleriez de bouger, de changer d'air ! Et s'il vous rétorquait : « Je n'ai pas le choix », « C'est à lui de changer », « Je ne partirai que lorsque j'aurai gagné », « Il n'est pas question que je perde la face » ? Vous ne comprendriez pas cette attitude d'enfermement. Vous-même, vous est-il arrivé, comme moi, de prononcer ces phrases de résistance pour vous rendre compte, plus tard, de l'aveuglement qui vous envahissait alors ? Si c'est le cas, vous vous demandez sûrement quel est ce phénomène qui nous empêche d'y voir clair et de faire les bons choix pour nous et, par ricochet, pour nos proches.

Henri Laborit illustre bien ces comportements dans son ouvrage *Éloge de la fuite*²⁰, repris dans le film d'Alain Resnais *Mon oncle d'Amérique*. Son propos est de nous démontrer que, fondamentalement, l'homme recherche le plaisir, et évite donc la douleur. Par anticipation, il choisit de rester dans un état de déplaisir où la douleur lui paraît moins intense que celle qu'il pourrait subir en « bougeant ». Et ce, d'autant plus que l'homme a la capacité, par son

imaginaire, de se projeter dans un avenir meilleur, et, du coup, de moins ressentir la douleur de l'instant présent. C'est ainsi que, comme la grenouille, il s'endort peu à peu. Cela s'appelle l'inhibition...

« COURAGE, FUYONS ! »

Ainsi, plutôt que de voir l'évitement comme la fuite d'un couard, peut-être pouvez-vous l'envisager comme un lâcher prise, un moyen d'aller vers vos objectifs. Si vous n'avez pas la capacité de lutter, par manque de pouvoir sur l'autre, plutôt que de vous soumettre à lui, vous pourrez faire le choix de l'éviter. Bien sûr, il est aussi possible de faire le choix conscient de le combattre, comme vous le verrez dans le chapitre suivant.

Plutôt que de vous rendre complice des différents cons ou de vous laisser gagner par la contagion, posez-vous cette simple question : « Que se passera-t-il vraiment si je les fuis ? » et prenez conscience de ce que vous y gagneriez. Imaginez que vous soyez un ami pour vous-même. Vous pourriez vous convaincre de refuser de subir les conséquences dues à la fréquentation régulière des cons. Et alors vous pourriez envisager le monde des possibles qui s'ouvre à vous.

La fuite est-elle réellement une perte de dignité ? Ne serait-elle pas plutôt le moyen de poursuivre votre route, votre épanouissement et vos objectifs ?

S'il est une catégorie de cons qu'il faut éviter, ce sont bien les COCEPE de type pervers narcissiques. Il semblerait que leur présence dans les postes à responsabilité soit croissante dans les entreprises qui jouent au presse-citron pour accroître leurs performances. Les premiers témoins des abus causés par les harceleurs sont les médecins. Ainsi une société d'experts, reprise par un groupe financier qui pressure depuis lors ses employés pour financer d'autres structures moins rentables, a-t-elle dû lancer un audit sur le stress à la suite d'une alerte répétée de la médecine du travail.

« *Face au harceleur, une seule "victoire" possible : la fuite* », estime le Dr Jean-Michel Issartel qui, dans la revue *Santé intégrative* du mois de novembre 2011, illustre par divers témoignages de ses patients les risques de perte de confiance en soi touchant les victimes de harcèlement ou d'erreurs de management.

Dans mon exemple d'introduction à ce chapitre, Jehanne, ayant entamé et communiqué sa volonté de partir, a déclenché une opération de séduction de la part de sa N + 2 qui cherchait à la garder. Et cette fine manipulatrice a réussi son coup en la faisant culpabiliser. Jehanne a cessé de regarder ailleurs en restant liée au gros élastique qui la tenait attachée à l'entreprise, malgré les forts désagréments qu'elle vivait au quotidien. Elle est ainsi retournée dans la marmite jusqu'à ce que son médecin l'oblige à un arrêt maladie vital.

Essayez quand même

ATTEINDRE UN NOUVEL OBJECTIF

Je vous invite à faire vôtre cette phrase de Jacques Salomé : « **Osez, osez, car l'impossible est toujours un petit pas après le possible²¹** », qui a levé mes blocages et me permet ici même d'être auteur. Pour oser vous lancer dans le changement, je vous recommande de partager votre projet avec des personnes bienveillantes qui sauront vous soutenir, mais aussi vous aider à structurer votre projet. Puis lancez-vous dans les premières petites actions, cela vous fera entrer dans une dynamique que vous poursuivrez de plus en plus facilement. Après avoir investi votre énergie et constaté les premiers succès, vous aurez du mal à rebrousser chemin.

Choisissez bien vos soutiens, détournez-vous de ceux qui vous disent : « Ça ne marchera pas ! », « Tu te rends compte de ce que tu vas perdre ? », « Sois raisonnable, ça ira mieux demain ». Écoutez

ceux qui vous questionnent davantage sur le « comment » atteindre votre but que sur le « pourquoi » l'atteindre.

Conseil de l'expert



Les sept étapes d'un projet de changement de poste

1. **S'informer** sur le but à atteindre, les compétences requises et les ressources nécessaires, sans oublier les conditions de départ du poste actuel.
2. **Se préparer** : faire un bilan de compétences, se former, faire une étude de marché, s'inscrire sur des réseaux sociaux.
3. **Rédiger** son CV, établir la liste des prospects, s'entraîner aux entretiens d'embauche.
4. **Se lancer** : répondre aux annonces, envoyer des candidatures spontanées, rencontrer des prescripteurs potentiels, mener les entretiens.
5. **Choisir** avec raison, parmi trois postes minimum, sur des critères répondant à vos besoins, en écoutant aussi votre feeling.
6. **Quitter** : en faisant le deuil de l'ancien poste et en laissant le passé derrière vous.
7. **S'installer** : être observateur, s'intégrer, se lier. Puis fêter l'événement... avec modération.

FAVORISER LA PENSÉE INTÉRIEURE

S'évader par la pensée demande de l'entraînement. Vous ferez plus aisément appel à des pensées paisibles si vous avez pris l'habitude de les faire venir spontanément, ce qui sera possible après avoir pratiqué des exercices en situation confortable.

Exercice

REPLONGER DANS UN LIEU DE DÉTENTE

Tout d'abord, choisissez dans vos souvenirs un lieu naturel qui vous a spontanément plongé dans un état de bien-être. Installez-vous confortablement

dans un lit ou un canapé :

- fermez les yeux ;
- respirez tranquillement (si possible avec une respiration abdominale) ;
- faites venir les images de votre lieu de détente : le sol, le ciel, le soleil, l'eau, la flore, la faune, les sons, les sensations physiques ;
- imaginez, pendant dix minutes, que vous évoluez dans ce lieu en lui découvrant de nouveaux détails, en vous émerveillant de la paix que vous ressentez.

Si vous faites cet exercice avant de vous endormir, votre sommeil n'en sera que meilleur. Et vous renforcerez ainsi votre capacité à vous détacher des éventuelles agressions du lendemain.

Pour perfectionner vos capacités d'évasion et de pensées positives, vous pouvez vous former aux techniques de la sophrologie, soit au travers de séminaires, soit en séance avec des thérapeutes. Vous trouverez les formations et praticiens certifiés sur <http://www.sophrologie-francaise.com>.

RENONCER POUR SE PROTÉGER

Pour vous motiver au renoncement, inspirez-vous de vos expériences passées. Et si c'était à refaire, dans quelles situations auriez-vous laissé tomber ?

Conseil de l'expert



Un flash-back instructif

Prenez votre liste « Best-of cons » et identifiez les cercles vicieux de connerie dans lesquels vous vous êtes laissé entraîner par des COPOIN ou des COPOCO.

Posez-vous sincèrement la question de savoir ce que vous y avez gagné, puis perdu. Peut-être vous rendrez-vous compte que vous avez défait des liens, gâché

des heures ou des journées à ruminer ou à polluer votre environnement, fermé des portes, dépensé inutilement de l'argent... Posez-vous ensuite la question de savoir ce que vous auriez gagné à ne rien faire sur le moment. Peut-être rien, ce qui n'est déjà pas si mal au vu de certaines pertes, mais peut-être aussi du bon temps, des opportunités à saisir, des succès partagés...

Ainsi, tirez parti de votre expérience pour évaluer vos erreurs, accepter de renoncer parfois, et par là éviter de satisfaire le besoin de domination qui sommeille en vous.

SE FIXER SUR UN OBJET D'ATTENTION

Notre perception étant limitée à sept (plus ou moins deux) informations simultanées, nous pouvons orienter notre attention vers des pensées qui génèrent des émotions agréables, et la détourner de ce qui nous est désagréable.

Les exercices de pleine conscience du programme MBSR sont tout à fait adaptés au principe de détournement d'attention. Vous retrouverez l'exercice « s'entraîner à la pleine conscience » en buvant un verre d'eau avec les références de la méthode au chapitre 2.

MAÎTRISER SES ÉMOTIONS

Le théâtre amateur est sûrement l'un des apprentissages les plus ludiques et épanouissants pour la maîtrise de nos différents états psychologiques. Vous trouverez l'occasion de maîtriser vos émotions et vos pensées intérieures auprès des adeptes du système Stanislavski, lequel a notamment été repris par l'Actors Studio il y a plus de soixante ans. De plus en plus de cours français proposent d'enseigner une pratique qui vise à rendre crédibles les interprètes au théâtre, au cinéma, mais aussi dans la vraie vie, tel le très efficace studio Muller²².

Exercice

LE CALCUL MENTAL

Pendant une réunion sans enjeu, ou un repas non impliquant, faites des opérations de calcul complexes (exemple : $143\ 500 \times 34$). Vous remarquerez alors que l'attention que cela vous demande ne vous permet plus de suivre les échanges des personnes présentes et annule l'état émotionnel dans lequel vous étiez juste avant (joie, colère...) tout en maintenant chez vous la posture de quelqu'un de très concentré.

Vous pourrez ainsi garder une attitude neutre à l'occasion d'entretiens ou de réunions qu'il vous est difficile de supporter.

Pro/perso

À titre personnel, bien évidemment, nous rencontrons souvent des occasions d'être pris par la contagion de cons ponctuels. Il est possible de faire le choix d'échapper à tous ces moments toxiques. Lâchez prise et laissez glisser l'ensemble des agressions auxquelles vous êtes soumis, d'autant qu'elles vous sont rarement directement destinées (apprenez à sourire aux conducteurs énervés et à faire un petit signe d'excuse, ou simplement poursuivez tranquillement votre route en les laissant passer devant vous). Évitez les situations et les lieux de contamination, par exemple les embouteillages (changez de mode de transport, d'horaires ou d'itinéraires), les réunions de copropriétaires (vous pouvez laisser un pouvoir à une personne de confiance sans supporter les débats stériles), les réunions familiales barbantes (passez prendre un thé, plutôt qu'un repas complet).

Les principes d'évitement vus plus haut sont tout à fait appropriés aux circonstances personnelles. Si Ulysse avait lâché plus tôt son ego et su être un ami pour lui-même, il aurait évité de replonger dans une histoire sentimentale vouée à l'échec et épargné à ses enfants de vivre en direct la première partie de l'histoire de Cendrillon.

L'évitement, c'est aussi savoir ne pas se laisser emporter dans des situations mineures en s'installant dans des schémas perdant/perdant. Al, une crème d'ami, fut pris d'un coup de colère inhabituel à l'égard d'un barman qui nous demandait avec morgue de

régler nos consommations avant d'avoir bu. Al paya la note sans rien dire, puis prit un à un nos verres et les renversa sur le comptoir en expliquant à l'opportuniste que cela ne se faisait pas ! Nous n'avons pas eu alors d'autre choix que de sortir du restaurant pour attendre vingt minutes sous la pluie un ami retardataire avant de nous installer au chaud dans un autre lieu. Si Al a horreur des conflits, il fut, ce soir-là, pris de contagion face à un COPOIN, et devint un COPOCO. Nous lui avons bien sûr pardonné, même si nous aimons le taquiner encore, trente ans après, sur l'unique coup de sang que nous lui connaissons.

18. Robert Sutton, *Objectif zéro sale con*, *op. cit.*

19. Source : <http://www.philomag.com/article,phrasechoc,blaise-pascal-lemoi-est-raissable,298.php>.

20. Henri Laborit, *Éloge de la fuite*, *op. cit.*

21. Phrase présente dans plusieurs ouvrages, et notamment *Oser travailler heureux*, Albin Michel, 1995.

22. www.studio-muller.com.

Chapitre 4

Dans ce chapitre, vous découvrirez différentes techniques de combat visant à contrôler la situation pour conserver l'avantage sans chercher la destruction de l'adversaire.

« Casser » un adversaire, c'est ce que Laurent, formateur externe, s'est permis de faire vis-à-vis d'un COCEPU directeur de région d'un important groupe de BTP. Dès le début d'un stage sur l'implantation d'un nouveau système informatique, le COCEPU a perturbé la session en remettant en question les choix qui avaient été faits. Malgré plusieurs recadrages sur l'objet de la formation, laquelle consistait à apprendre le mode de fonctionnement du système, le directeur, habitué à imposer sa volonté, s'est obstiné à critiquer le système. Les autres participants, quant à eux, n'osaient pas contrer leur supérieur hiérarchique. Laurent, à bout d'arguments, lui a alors dit : « Je comprends que vous soyez frustré. Aussi je vous propose de prendre un petit objet qui représente votre frustration et de le mettre dans votre poche. » Le puissant directeur, surpris et vexé, s'en est trouvé coi. Il a froncé les sourcils et n'a plus dit un mot. Il s'est ensuite vengé sournoisement en écrivant dans son évaluation que le formateur avait eu une attitude physique menaçante. Cette attaque aurait pu porter atteinte à Laurent, mais l'histoire avait déjà fait le tour de l'entreprise. En se présentant la semaine suivante au siège, Laurent s'est retrouvé le héros du jour pour avoir osé moucher le puissant directeur, bien connu pour ses excès d'humeur. Soulignons que Laurent a pris un risque mesuré. Il ne côtoyait pas l'homme de pouvoir au quotidien, le plus grand mal pour lui eut été d'être évincé de sa mission. Or, Laurent a suffisamment confiance en sa capacité à trouver des missions pour ne pas avoir peur d'être atteint par un COCEPU, si puissant soit-il.

Le cas d'un COCEPE, vaincu en douceur au sein d'un club sportif dont j'apprécie l'esprit chaleureux, joyeux et professionnel, m'a particulièrement réjoui. Narcisse, éminent membre fondateur, respecté tant pour ses performances personnelles, son aura de « zénitude » que pour son attitude amicale, s'est un jour proposé d'animer des ateliers de relaxation, vantant les vertus de sa méthode inspirée des sages orientaux. Un an plus tard, à l'occasion d'un remaniement du bureau et de changements de disposition, il a « généreusement » proposé un arrangement pour dispenser ses bons enseignements contre rémunération. Heureusement, l'habile président nouvellement élu a réclamé un délai de réponse qu'il a

utilisé pour relever un à un les avis des membres qui commençaient à avoir des soupçons sur la finalité de sa proposition. Avant de soumettre la décision aux voix, le président a reposé le cadre des principes du bénévolat dans l'association, étant lui-même un modèle du genre, et le vote a conclu à un refus majoritaire. Narcisse révéla sa vraie nature. Il s'emporta, puis menaça d'interrompre ses ateliers si sa demande n'aboutissait pas. Le coup avait été anticipé, le président et ses alliés avaient déjà une solution de rechange. L'impatient présomptueux ne put se dédire, piégé par son propre chantage. Il alla, tout penaud, chercher fortune ailleurs.

Vu et entendu en fin de soirée



Les clés pour changer

COMBATTRE GRÂCE À LA STRATÉGIE SYSTÉMIQUE

Lors d'une joute, votre première envie sera de détruire votre adversaire. Mais vous aurez davantage de chances de sortir vainqueur en adoptant des principes qui font appel à l'intelligence, plus qu'à la force. Face à des adversaires de poids, voici quelques tactiques de combat efficaces qui vous permettront de vaincre habilement.

À défaut de disposer de potion magique ou d'arme fatale, vous pourrez adopter les stratégies visant la maîtrise de la situation que propose le grand maître de la guerre Sun Tzu. Je vous en donne ci-dessous quelques clés, inspirées par Alexandre Delivré, expert en stratégie systémique, laquelle est basée sur la logique systémique, c'est-à-dire l'analyse et l'action sur les systèmes organisationnels.

■ Évitez le combat chaque fois que c'est possible

La patience est bonne conseillère. Il est recommandé d'attendre le moment opportun, ou simplement la destruction de l'adversaire par lui-même ou par l'un de ses ennemis.

À noter : la victoire du paresseux

« Remporter cent victoires après cent batailles n'est pas le plus habile. Le plus habile consiste à vaincre sans combat²³. »

Il y a des combats qui ne valent pas l'effort qu'ils requièrent. Dans ce cas, reportez-vous au chapitre précédent.

■ Adoptez la posture du renard victorieux, plutôt que celle du tigre affamé

À noter : les qualités du stratège

« Le général représente la sagesse, la sincérité, le courage et la rigueur²⁴. »

Sachez développer ces qualités pour conduire un combat.

À noter : les dangers de nos défauts

« Le général court cinq dangers : téméraire, il risque d'être tué. Lâche, il risque d'être capturé. Coléreux, il risque de se laisser emporter. Chatouilleux

sur l'honneur, il risque d'être humilié. Compatissant, il risque d'être tourmenté²⁵. »

Ces défauts sont le fruit de l'émotion. Les techniques présentées au chapitre 2 vous seront utiles pour ne pas agir sous le coup des émotions, et faire appel aux qualités du bon stratège.

PRÉPARER LE COMBAT

Le *che* ou *shi*, traduit par « potentiel de situation », est un principe d'anticipation. C'est la base de la stratégie enseignée par Sun Tzu. Il s'agit d'évaluer les forces en présence et d'identifier les facteurs dont vous pouvez tirer profit et ceux dont vous devez faire décroître l'impact. Ceci reste vrai tout au long d'un combat. Le potentiel sera maintenu ou amplifié si vous réajustez votre analyse, puis votre stratégie, en fonction des changements qui s'opèrent. La première stratégie consiste à attendre le moment où les conditions vous sont favorables. À l'instar du général Kotouzov, dont l'armée était en sous-nombre, qui n'attaqua en 1812 la grande armée de Napoléon qu'au moment où celle-ci se retirait de Moscou après avoir déjà perdu près de 200 000 hommes, essentiellement du fait de maladies.

À noter : s'appuyer sur le potentiel de situation

« Une armée victorieuse l'est avant même de livrer bataille. Une armée vaincue se lance d'abord dans la bataille et ensuite recherche la victoire²⁶. »

Il faut attaquer quand on peut vaincre, s'appuyer toujours sur le « *che* ». Sinon, il faut attendre ou incliner le potentiel de situation à son avantage.

Si vous devez contrer un COCEPE, recueillez préalablement les éléments factuels indiscutables qui démontrent la légitimité de votre action. Vous pourrez les lui communiquer sans agressivité ni

moquerie, en lui demandant simplement de les examiner pour éclaircir le débat. Pour ne pas alimenter le désir de manipulation d'un pervers, montrez-lui la face la plus neutre du Vulcain Spock dans Star Trek, en vous en tenant aux faits sans laisser vibrer une once d'émotion.

Pour contrer un COCEPU, vous devez prendre le temps de l'observer en relevant ce qu'il craint, en identifiant des situations dans lesquelles ses agissements sont sans effet. Ainsi vous trouverez les bonnes armes et les bons appuis, en vous inspirant de solutions éprouvées. Vous pouvez aussi tester des actions bénignes pour en mesurer les effets. Par exemple, remettez un travail au dernier moment en laissant des petites erreurs qui lui donneront un os à ronger sans qu'il puisse avoir le temps de remettre en cause l'ensemble du livrable attendu.

À noter : ne jamais se surestimer ni sous-estimer l'adversaire

« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même perdra inéluctablement toutes les batailles²⁷. »

« Ainsi, une règle essentielle de la stratégie consiste à : se préparer à déjouer une attaque, au lieu d'espérer qu'elle ne se produise pas²⁸. »

« L'invincibilité réside en soi-même. La vulnérabilité réside en l'ennemi²⁹. »

Comme me l'a enseigné mon grand-père lorsqu'il m'initiait à l'art des échecs : *« Ne crois jamais que je ne vois pas dans ton jeu. »* J'ai transmis ce principe à mes fils lors de nos premières parties, alors qu'ils misaient sur la chance que je ne remarque pas que l'une de mes pièces était en danger.

Nous verrons plus loin qu'il est possible de ruser ou de bluffer, à la condition d'être parfaitement « invisible ». Ne montrez pas votre jeu, ne partez pas la fleur au fusil et ne baissez pas la garde tant que votre adversaire n'est pas définitivement à terre.

MAÎTRISER LE COMBAT

■ Garder la main

Il faut restreindre la liberté d'action de l'ennemi pour l'amener là où vous voulez qu'il aille.

À noter : choisir le terrain de jeu et créer la surprise

« Celui qui pousse l'ennemi à se déplacer en lui faisant miroiter une opportunité s'assure la supériorité³⁰. »

« Le bon stratège contraint l'ennemi et ne se laisse pas contraindre par lui³¹. »

« Le bon stratège est si subtil qu'il n'a plus de forme visible. Il est si discret qu'il en est inaudible. Ainsi, il se rend maître du destin de l'ennemi³². »

« Pour avancer irrésistiblement, attaquez les points faibles de l'ennemi. Pour battre en retraite sans être rattrapé, soyez plus rapide que votre ennemi³³. »

« Le bon stratège manipule l'ennemi tout en cachant ses propres intentions³⁴. »

Vous retrouvez ici la stratégie du jeu de go qui consiste à occuper le terrain pour immobiliser l'ennemi, plutôt que de chercher à le détruire. En réduisant son espace, vous réduirez sa capacité de nuire. Nos entreprises se dirigent par la maîtrise des informations. Vous pourrez développer des stratégies pour que votre adversaire ne maîtrise pas à temps les informations qui lui permettraient de vous nuire. Vous pouvez même organiser une désinformation pour faire tomber un COCEPU ou un COCEPE, en prenant une longueur d'avance sur lui ou lui faire dépenser une énergie stérile en l'orientant sur de mauvaises pistes.

Résistez à la tentation de menacer votre ennemi, ou de dire à des tiers que vous comptez lui nuire. Simulez la faiblesse ou même la soumission ; vous serez aux premières loges pour choisir le bon moment et la bonne approche pour attaquer celui qui vous croyait

soumis.

■ Faire le caméléon

À noter : s'adapter à la situation

« Ne répétez pas les mêmes tactiques victorieuses, mais adaptez-vous aux circonstances chaque fois particulières³⁵. »

« Celui qui est capable de remporter la victoire en s'adaptant à la situation de l'ennemi est qualifié de génie³⁶. »

Comme le précise Alexandre Delivré sur son blog : *« C'est la logique de la stratégie systémique ; toujours adapter ses stratégies et ses tactiques grâce à la connaissance des circonstances d'une situation. Faire autrement serait nier la complexité des processus. La victoire provient de l'adaptation aux circonstances, aux différents aspects qui se présentent (le che). Tout événement est pour le stratège une excellente occasion de l'utiliser à son avantage³⁷. »*

Ainsi n'est-il pas possible d'édicter des solutions toutes faites. C'est par l'étude de l'environnement, de vos adversaires, et la conscience de vos forces et de vos limites, que vous parviendrez à identifier plusieurs tactiques efficaces.

■ Devenir illusionniste

À noter : détourner l'attention de l'ennemi

« Quand vous êtes capable, feignez l'incapacité. Quand vous agissez, feignez l'inactivité. Quand vous êtes proche, feignez l'éloignement. Quand vous êtes loin, feignez la proximité³⁸. »

« Pour parcourir mille lis en toute quiétude, traversez des régions inhabitées³⁹. »

Voltaire, dans son *Précis du règne de Louis XV*, relatait le fameux

mot du comte d'Anteroche : « *Messieurs les Anglais, tirez les premiers.* » Si l'image romantique du XVIII^e siècle des combats chevaleresques s'accorde mal avec les enseignements de Sun Tzu, son adoption sur le terrain est une hérésie pour aboutir à la victoire. Pour vaincre, il faut utiliser des subterfuges, marcher dans l'ombre, simuler... Ce qui ne vous sera possible qu'en acceptant de renoncer à l'image du guerrier invincible qui nous est servie dans les manuels d'histoire et les romans ou films d'action. La réalité de la guerre est tout autre. De même, les fameux duels à la Sergio Leone sont très éloignés des pratiques réelles du Far West, où les bandits se faisaient tuer en bande ou par surprise. Vous en aurez une admirable démonstration dans le film de John Ford *L'Homme qui tua Liberty Valance*.

Les compétences et les informations non contrôlées ou non maîtrisées par vos opposants sont les domaines dans lesquels vous serez le plus libre de vos actions.

Aussi vous faudra-t-il avant tout vaincre vos scrupules pour ruser face à des individus qui ont l'intention de vous détruire.

Vous trouverez différentes stratégies gagnantes pour affaiblir votre ennemi en vous focalisant sur votre objectif, plus que sur la gloire à en tirer. Il s'agit en fait d'une histoire d'ego à mettre dans sa poche.

FAIRE APPEL À UN AMI

Certains COCEPU, qui ont la particularité d'être soumis à un supérieur hiérarchique, peuvent en fait craindre que l'on ne perçoive leurs difficultés à contrôler la situation. Incapables d'endosser un costard trop grand pour eux, ils se débattent alors en adoptant des comportements toxiques, et tentent ainsi de renvoyer l'image qu'ils ont de ce que doit être un chef.

Dans ce cas, identifiez la personne hiérarchiquement supérieure à votre COCEPU condescendant. Ce n'est pas obligatoirement son manager – lequel peut, en effet, trouver problématique de désavouer

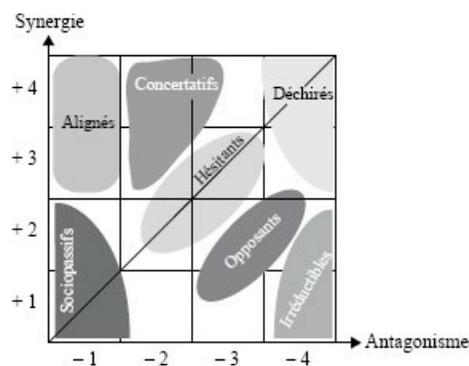
l'un de ses N – 1 –, mais plutôt un interlocuteur à l'écoute : le DRH, les partenaires sociaux, ou le patron lui-même si c'est une structure à taille humaine. Vous avez également la possibilité d'aller chercher des appuis extérieurs légitimes tels un avocat, l'inspection du travail, ou même un médiateur.

SE RAPPELER QUE L'UNION FAIT LA FORCE

Vous avez peut-être déjà croisé des « petits chefs » odieux avec leurs collaborateurs, mais qui s'aplatissent devant leur supérieur. Ces COCEPU ne se permettent souvent des comportements toxiques qu'avec les personnes qu'ils considèrent comme inférieures – à juste titre ou pas d'ailleurs.

Si telle est la situation avec votre manager, vous trouverez sûrement des alliés qui supportent mal son comportement, que ce soient des membres de son équipe, certains de vos collègues, ou ses supérieurs (qui ne sont pas atteints eux-mêmes de ce mal).

S'inspirant des anciens, et en complétant par les recherches sur la systémique et la sociologie, les modernes vous donnent des clés sur les stratégies de groupe adaptées. Vous en trouverez de très instructives dans *Le Manager joueur de go*⁴⁰ de Jean-Christian Fauvet et Marc Smia. Ne serait-ce que la carte des partenaires, qui permet de distinguer les alliés et les ennemis selon leur niveau de coopération (synergie) ou d'opposition (antagonisme).



La carte des partenaires de Jean-Christian Fauvet et Marc Smia
Source : © *Le Manager joueur de go*

Sur ce graphique, sept catégories d'« employés » sont répertoriées. Les alliés (par définition « ceux qui ne sont pas contre ») regroupent les « passifs », les « alignés », les « concertatifs », voire les « hésitants ». Les « ennemis » peuvent être les « opposants », ce sont en tout cas les « déchirés » et les « irréductibles ».

Pour identifier vos alliés, vous devrez, dans un premier temps, mener une analyse de leur réaction vis-à-vis de l'objectif « casser l'ennemi ». Il s'agira de voir quels sont ceux qui sont favorables à votre idée et capables de s'engager dans le combat, tout en se méfiant des alliés potentiels de votre adversaire. Votre énergie et vos actions seront mieux placées, et vous éviterez ainsi d'être contré par surprise.

Attention

Un individu est rarement définitivement allié ou opposant.

Une fois vos alliés repérés, vous serez en mesure d'agir contre un ou plusieurs COCEPU. Pour cela, testez leur degré d'opposition en fonction de ce qu'ils disent, et leur capacité d'implication réelle dans votre projet, en vérifiant que celui-ci va dans le sens d'une coopération véritable.

À noter : comment conduire des alliés sûrs et efficaces

« Si le général est généreux, mais incapable de diriger, bienveillant, mais incapable de rétablir l'ordre, ses soldats, tels des enfants gâtés, seront inutiles⁴¹. »

Et si je supportais mieux les cons !

D'accord/pas d'accord

ÇA NE MÈNE À RIEN DE PERDRE SON TEMPS ET SON ÉNERGIE À COMBATTRE LES CONS



Moi, je préfère les éviter.



Quand les cons ont un pouvoir de nuisance et qu'on sait s'y prendre, c'est agréable de pouvoir limiter leur influence.

Et pourquoi changer ?

« JE VAIS LUI CASSER LA GUEULE À CE... »

Vous pouvez avoir une explication musclée sur un parking, faire appel à un grand frère, à votre bande, à un homme de main. Ou, à la régulière, provoquer en duel, au petit matin, l'impertinent qui vous nuit. Vous en avez rêvé ? C'est normal, dans les films d'action vous vous identifiez au héros vainqueur.

Mais attention, les modes expéditifs comportent des risques que vous n'êtes peut-être pas prêt à prendre dans la vraie vie. Le jeu n'en vaut pas la chandelle. Ne vous laissez pas conduire par un instinct animal qui, dans les milieux professionnels, fera de vous votre pire ennemi.

Essayez d'agir « à la japonaise » ; tapez dans un punching-ball à l'effigie de votre patron en l'insultant, au moins pourrez-vous vous défouler sans subir de retour de bâton. Ou imaginez que vous abattez tous les cons qui se présentent à vous, en lisant *Mort aux cons*⁴², le

très distrayant roman de Carl Aderhold. Vous pourrez ainsi satisfaire vos plus vils instincts sans prendre le risque d'être sanctionné pour des agissements mal tolérés par les autorités.

Vous pouvez aussi suivre ces modèles inspirants :

- Al Capone : manier la batte de base-ball ;
- Inspecteur Harry : pointer un Police Python 357 ;
- Don Corleone : recruter un tueur à gages ou une bande de cogneurs ;
- Rocky Balboa : vaincre par K.O. ;
- Bruce Lee : balancer un tche teh au menton ;
- Michel Audiard : envoyer sur orbite ;
- Houdini : faire disparaître l'importun ;
- ...



Au-delà de la brutalité, la réalité d'une agression fait qu'elle marque aussi l'agresseur, et même le pénalise. N'oubliez pas l'adage de Frédéric Dard : « *Il y aurait plusieurs façons d'être con, mais le con choisit toujours la pire.* » Je vous recommande donc d'oublier ces modes expéditifs et d'adopter les stratégies indiquées plus haut. Ainsi ferez-vous appel à des qualités bien moins cromagnonesques, telles la réflexion, l'adaptabilité, la patience et la persévérance. Vous y gagnerez en sérénité à développer votre côté « lumière », plutôt que « ombre ». C'est un choix à multiples rebondissements qui vous

apportera le respect et l'estime de votre entourage. Votre ego s'en portera d'autant mieux !

« CHERCHER DES ALLIÉS AU SOMMET DE LA HIÉRARCHIE ? C'EST RISQUÉ ! »

Peut-être avez-vous déjà vécu une situation où votre N + 2 se montrait indifférent à vos critiques concernant votre N + 1, ne vous consultait pas lors d'un différend ou restait sourd à vos arguments factuels. Et si, en fait, votre N + 2 se comportait de la sorte pour ne pas remettre en question le fait qu'il ait choisi un mauvais manager ? Vous êtes-vous mis à la recherche d'une personne à l'écoute, ayant du pouvoir sur votre N + 2 et votre N + 1 ? Il est sûr qu'en faisant cela, vos relations avec vos managers ne s'amélioreront pas. Mais, à l'instar de Nadine (anecdote racontée au chapitre 1), ne vaut-il pas mieux casser la relation toxique interpersonnelle pour conserver une relation fonctionnelle « décontaminée » ?

S'il ne vous semble pas y avoir, à la DRH, de bons interlocuteurs, vous pouvez solliciter les représentants du personnel, et notamment les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), directement concernés par les comportements abusifs portant atteinte au personnel. Vous pourrez aussi, on l'a vu, trouver des alliés à l'extérieur de l'entreprise, notamment dans le cadre d'un conflit important ou face à un comportement de harcèlement moral (médecin du travail, inspection du travail, avocat, médecin traitant, associations spécialisées...).

« UN PEU DE RESPECT, NON ? »

Certains COCEPU se montrent puissants jusqu'à ce qu'ils soient contrés. Donc, si vous vous écrasez, vous entretenez leur volonté de vous soumettre. S'opposer à un COCEPU vous permet de vous faire respecter de lui ; il ne ressentira plus le besoin de vous provoquer en duel.

Essayez quand même

Ainsi, pour approfondir vos connaissances en stratégie, je vous recommande des lectures inspirées par les maîtres en la matière.

Conseil de l'expert



L'art de la guerre

L'enseignement du maître chinois Sun Tzu dans son ouvrage *L'Art de la guerre*⁴³ est une référence incontestable, reprise par les stratèges d'entreprise.

Vous en trouverez une première approche, que j'ai reprise plus haut, sur le blog d'Alexandre Delivré, expert en stratégie systémique, à la page <http://delivre.wordpress.com/2008/03/31/citations-et-strategies-de-sun-tzu-lart-de-la-guerre/>, de même que plusieurs articles très pertinents sur l'affirmation de soi.

Vous pouvez apprendre à développer votre sens de la stratégie en étant tout d'abord un observateur extérieur des situations tendues, et rechercher le potentiel de la situation comme si vous deviez combattre.

LA STRATÉGIE DES ALLIÉS

Le jeu de go, on l'a vu, peut aussi être un très bon entraînement. On dit qu'il fut créé pour entraîner les princes à développer leur sens stratégique.

Pour réunir des alliés contre un adversaire ou un groupe, intégrez les règles présentées au chapitre 12 du livre *Le Manager joueur de go* :

« La stratégie des alliés enseigne au manager de passer deux tiers de son temps avec les alliés, et seulement un tiers avec les opposants et les irréductibles, il est donc nécessaire :

- *d'accepter les alliés tels qu'ils sont avec leurs humeurs, leurs critiques et même leurs attitudes passagères de rupture ;*
- *de les renforcer et de renforcer les liens avec eux ;*
- *de proposer à tout moment aux sociopassifs d'accroître leur synergie, donc leur coopération ;*
- *d'agir de façon que les hésitants se déterminent et se rallient durablement ;*
- *de réduire l'influence des opposants qui cherchent à attirer de leur côté les hésitants et les sociopassifs ;*
- *de se servir du front constitué par les alliés pour contenir les opposants⁴⁴. »*

Mais, plutôt que de dépenser de l'énergie à réduire à néant un ennemi, peut-être pouvez-vous plus simplement vous en faire un allié ?

Marc Smia, que j'interviewais à l'occasion de la rédaction de ce livre, m'a apporté un éclairage intéressant sur la gestion des managers. Ces derniers, s'ils se trouvent en difficulté pour atteindre des objectifs ambitieux, peuvent développer des comportements toxiques. Particulièrement les « déchirés » schizophrènes qui veulent s'engager dans le changement, tout en n'adhérant pas à la manière d'y parvenir, alors que les « opposants » en phase avec leurs convictions se montreront plus stables grâce à leur capacité de s'affirmer, même s'ils sont désavoués par leur hiérarchie.

Sa recommandation, pour assainir les rapports avec de bons professionnels qui se sont transformés en COCEPU ou en COCEPE est de **transformer les procès d'intention en crédits d'intention**. Par exemple, un manager qui n'arrive pas à atteindre ses objectifs et à obtenir la synergie de son équipe dans un contexte de superperformance se défendra en accusant les autres, et notamment ses propres collaborateurs, d'être à l'origine de résultats décevants. Au lieu de vous dire : « Quel con ! Il se prend pour qui, celui-là, avec ses grands airs ? » (procès d'intention), vous pouvez développer votre

empathie à son égard et estimer : « Il a l'air sur les nerfs, il ne semble pas avoir d'idée sur la façon d'y arriver » (crédit d'intention). Vous pourrez alors engager avec lui une communication constructive, du type : « Je comprends que l'objectif est très ambitieux, et que cela vous mette la pression, je suis prêt à faire au mieux pour que nous tentions de l'atteindre sereinement. » Ainsi, vous en ferez un allié plutôt qu'un ennemi. Bien sûr, cela demande d'évacuer la colère ou la peur que provoque un manager sous stress – les techniques vues au chapitre 2 vous y aideront.

Avant d'adopter cette approche avec votre manager direct ou un collaborateur direct, essayez de la tester sur des interlocuteurs occasionnels qui vous paraissent stressés. Vous aurez plus de facilité à prendre de la distance avec eux et le succès d'une approche constructive vous donnera la confiance en vous indispensable à la mise en pratique auprès de vos interlocuteurs directs.

SE DÉFENDRE CONTRE LE HARCÈLEMENT

Si vous vous retrouvez sous le coup d'un harcèlement moral, allez chercher de l'aide auprès de spécialistes externes ou des organisations du personnel en interne.

Le livre de référence sur ce thème est celui de Marie-France Hirigoyen *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*⁴⁵. Il vous permettra de comprendre les mécanismes en jeu – aussi bien du côté du harceleur que de celui du harcelé –, mais aussi d'identifier les actions à mener pour vous défendre et les interlocuteurs adaptés.

Vous pouvez notamment contacter les nombreuses associations traitant ce thème, dont la liste est accessible à l'adresse : http://teauma.perso.sfr.fr/liens_ext_associations.html.

En substance, Marie-France Hirigoyen recommande de réunir les éléments factuels permettant de mettre sur pied un dossier. Si vous devez faire appel à des instances d'arbitrage, il vous faudra fournir des preuves tangibles ou des témoignages. Attention, cependant, aux

témoins qui se défilent lorsqu'ils sont sollicités dans de telles affaires, surtout dans les entreprises ou les organisations qui abritent de nombreux COCEPU.

Ce fut le cas de Bert, qui s'est retrouvé injustement attaqué par son manager, relayé par son N + 2. Il ne fut, en définitive, pas soutenu par ses collègues qui, pourtant, se plaignaient en privé du comportement de ce manager. Son avocat lui a recommandé d'arrêter la procédure engagée, faute de ne pouvoir réunir suffisamment de preuves. Il a finalement choisi l'évitement en se faisant muter dans un autre service, ce qui arrangeait bien la DRH, soucieuse de ne pas laisser pourrir une situation inextricable.

Pro/perso

Face aux COPOIN, l'humour est une bonne arme de dissuasion. Il peut être libérateur, surtout s'il n'induit pas de conséquences pour vous. Les petites phrases assassines vous offriront des victoires bien satisfaisantes si vous savez les décocher.

La seule personne que je n'ai jamais entendu proférer une seule grossièreté, à qui j'annonçais avec moult précautions le titre de ce livre, m'a dévoilé l'un de ses récents pics de diabolin. Un jour, un conducteur agacé par sa conduite extrêmement prudente s'est exclamé suffisamment fort pour qu'elle l'entende : « T'as jamais vu un con pareil ! Grrrrr. » Elle lui a rétorqué du tac au tac : « Détrompez-vous, Monsieur, j'en ai un devant moi. » Puis, sur un ton légèrement espiègle, elle m'a précisé : « Tu remarqueras que je ne l'ai pas tutoyé. Cela n'aurait pas été convenable. »

Les COCEPE sévissent aussi dans nos environnements personnels. Si je me refuse à proposer des stratégies de combat dans le milieu familial, elles me paraissent tout à fait pertinentes dans différentes organisations humaines, telles les associations culturelles, sportives, caritatives ou les stages et lieux de vacances...

Tout comme dans le club sportif cité en introduction, vous aurez peut-

être rencontré des difficultés avec des personnes appréciées pour leur investissement qui se sont révélées progressivement avides de pouvoir, de gains personnels ou de reconnaissance abusive. Les vocations qui portent chaque membre du groupe dans la même direction conduisent ceux-ci à éviter, dans la mesure du possible, les conflits, allant jusqu'à ne pas se formaliser dans un premier temps de tels comportements. Pourtant, il est préférable d'éliminer au plus tôt le ver, avant que le fruit ne pourrisse. Les stratégies présentées dans ce chapitre sont tout à fait adaptées à ce type de situation si elles sont adoptées suffisamment tôt, c'est-à-dire avant que ces malins n'aient rallié à eux trop de voix pour exercer un pouvoir difficile à contrer. Vous pourrez notamment trouver de bons alliés auprès de membres d'une organisation qui sont réellement motivés par sa bonne évolution.

23. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1999.

24. *Idem.*

25. *Idem.*

26. *Idem.*

27. *Idem.*

28. *Idem.*

29. *Idem.*

30. *Idem.*

31. *Idem.*

32. *Idem.*

33. *Idem.*

34. *Idem.*

35. *Idem.*

36. *Idem.*

37. Source : <http://delivre.wordpress.com/2008/03/31/citations-et-strategies-de-sun-zu-lart-de-la-guerre>.

38. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*

39. *Idem.*

40. Jean-Christian Fauvet, Marc Smia, *Le Manager joueur de go*, Éditions d'Organisation, 2006.

11. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*
12. Carl Aderhold, *Mort aux cons*, *op. cit.*
13. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*
14. Jean-Christian Fauvet, Marc Smia, *Le Manager joueur de go*, *op. cit.*
15. Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket, 2002.

Chapitre 5

Dans ce chapitre, vous découvrirez les approches complémentaires aux précédentes qui vous permettront de vous positionner sans entretenir de situations conflictuelles.

Luc, nouveau manager, se trouvait en difficulté de communication avec le directeur d'une entité opérationnelle, un COCEPU en face-à-face, mais également en groupe de travail. Prenant conscience de l'obligation de travailler avec ce genre de personne, il a commencé à pratiquer des exercices de respiration pour apprendre à se maîtriser (il s'est notamment entraîné à prendre patience dans les files d'attente). Il est ainsi parvenu à gérer son émotion en présence de comportements de dominants. Puis, tirant parti de sa connaissance des types de personnalités de la process communication[®] (voir paragraphe plus loin), il a adapté son mode de communication à ses différents interlocuteurs. La relation avec le directeur « promoteur » s'est si bien rétablie que, six mois plus tard, notre COCEPU parlait de Luc avec ferveur, tout comme d'autres responsables avec lesquels il avait noué des liens durables. Ces témoignages élogieux lui ont permis de se voir offrir un nouveau poste très gratifiant.

Lors d'une session de formation au théâtre, dans un local bordant une cité, des comédiens élèves se sont retrouvés dans une situation qui aurait pu virer au combat de rue et casser les rapports cordiaux qu'ils entretenaient avec les jeunes désœuvrés du quartier. L'un des jeunes s'engouffra un jour dans leur local, voulant s'inviter « à la fête » ; le jeune prof responsable du groupe l'invita de plus en plus fermement à sortir de l'espace, les autres jeunes se mêlèrent à la discussion, qui devint de plus en plus houleuse. C'est alors que Bill, l'un des membres de la troupe, engagea le dialogue avec l'intrus aviné et l'amena, après cinq minutes d'un curieux palabre, à quitter l'espace qu'il comptait envahir. Bill expliqua ensuite qu'il avait pu mener cette opération pacifique en appliquant les principes de la communication non violente (lesquels sont développés ci-après).

Vu et entendu en réunion



Les clés pour changer

Face à un être belliqueux, vous serez conduit à combattre ou à fuir, ou peut-être serez-vous pris d'inhibition. Cela dépend de votre perception du danger et de votre capacité à l'affronter : ces trois réflexes sont ceux de notre cerveau primaire dit « reptilien ». Vous pourrez aussi ressentir de la colère ou de la peur, si votre cerveau émotionnel, dit « limbique », est touché par l'événement. La voie royale, pour contrôler les situations conflictuelles, passe par l'usage de notre troisième cerveau que l'on appelle « le néocortex », car il nous rend capables d'analyser objectivement une situation. Ce dernier sera d'autant plus efficace que les autres ne seront pas « en éveil ». En utilisant les techniques proposées dans le chapitre 2, vous saurez supporter une attaque en réduisant l'éveil de votre cerveau reptilien ou limbique, et vous pourrez ainsi user de votre néocortex pour agir avec lucidité et maîtrise de soi.

Pour maîtriser les situations conflictuelles, je vous recommande d'exercer particulièrement votre sens de l'observation et de l'écoute, afin de percevoir ce qui se joue émotionnellement chez l'autre.

À noter : les règles de base d'une communication ouverte

- La parole est d'argent ;
- le silence est d'or ;
- l'écoute est de platine.

La nature nous a donné deux oreilles et une bouche. Servons-nous-en dans ces justes proportions !

Parmi les techniques de maîtrise de soi et des autres, j'ai sélectionné les quatre suivantes car elles ont en commun le principe du respect de soi et des autres.

LA MÉTHODE ESPERE[®] ET LA CONFRONTATION DES POINTS DE VUE

Amusez-vous à observer et analyser les échanges entre deux personnes qui ne sont pas du même avis. Vous remarquerez souvent que, au fur et à mesure que la tension monte, les arguments deviennent de moins en moins factuels. Et, à moins d'aboutir à un consensus, à une rupture ou à la soumission de l'un, les protagonistes seront plus focalisés sur l'objectif de faire plier l'autre, que sur celui de se faire comprendre. Les échanges qui en découleront vous paraîtront totalement stériles et inutiles. Cela est encore plus flagrant quand les points de vue diffèrent peu...

Vous pourrez alors considérer que, dans vos propres échanges, il sera efficace de cerner les différences de points de vue pour choisir d'aboutir à une solution commune ou de rompre la conversation. Cela suppose d'accepter que l'autre ait un point de vue différent du vôtre. Si vous avez besoin, *in fine*, de prendre une décision, il est préférable qu'elle soit déterminée par celui qui en a le pouvoir, en tenant compte objectivement ou subjectivement des avis exposés.

Pour parvenir à un échange constructif, Jacques Salomé nous invite à

pratiquer la confrontation des points de vue, qui repose sur le principe d'association et de différenciation des visions ; ce qui implique donc l'« apposition » des points de vue, plutôt que l'« opposition ». Autrement dit, cela signifie que les idées peuvent se compléter, plutôt que s'opposer. Cela n'est possible que dans la mesure où vous commencez par écouter votre interlocuteur, même si ses propos ne vous conviennent pas, en déroulant le protocole de confrontation de points de vue suivant :

1. *« Confirmation du point de vue de l'autre (reformulation neutre).*
2. *Affirmation de mon point de vue (parler en employant le « je »).*
3. *Perception des différences (points d'accord et de désaccord).*
4. *Partage des ressentis et des enjeux personnels (émotions, intentions).*
5. *Voir ce qu'il est possible de mettre en commun (entre les points 1 à 4 ci-dessus).*
6. *Reformuler les différences et les particularités (en les acceptant).*
7. *Réajustement possible des positions mutuelles (pour garder une ouverture dans l'échange tout en conservant la bonne distance pour maintenir ma différence)⁴⁶. »*

Conseil de l'expert



Utiliser le lien « et » à la place du « mais »

Adoptez le protocole de confrontation de la méthode ESPERE[®] en faisant le lien entre la reformulation du point de vue de l'autre et le vôtre par un « et », plutôt qu'un « mais ». L'usage du « mais » a tendance à effacer l'apport du point qui le précède.

Prenons un exemple. M. COCEPU, un vendredi soir : « Grossou nous a envoyé un appel d'offres, il faut lui répondre pour lundi matin, je compte sur vous (affirmation de l'autre). »

M. AFFIRME : « J'entends votre volonté de répondre immédiatement à la demande de notre client (confirmation) et, en ce qui me concerne, je ne dispose pas du temps nécessaire pour rédiger la proposition (mon affirmation). »

M. COCEPU : « Il faut absolument que nous remportions ce marché vous trouverez bien une heure dans le week-end (affirmation de l'autre) ? »

M. AFFIRME : « Je suis d'accord qu'il est important de lui répondre. Pour avoir des chances que notre proposition lui convienne, je pense qu'il faut y consacrer au minimum trois heures. Personnellement, je réserve mon week-end à ma famille (points d'accord/de désaccord). »

M. COCEPU : « Comment peut-on faire, alors ? On ne va pas planter le client ? »

M. AFFIRME : « Je pourrai rédiger la proposition lundi matin. Du coup, Grossou la recevra dans les temps (réajustement de la proposition). »

M. COCEPU : « Lundi matin ? Mais il y a la réunion de service ! »

M. AFFIRME : « Je vous laisse trancher entre ma présence à la réunion et la réponse dans les temps à Grossou (Il est libre de décider sans que je me soumette à sa première proposition, le tout sans me fâcher !). »

Attention : ne pas réveiller la bête

Vous avez réveillé l'animal qui est en l'autre ? Son système de défense s'est déclenché, car il a senti que :

- vous lui faisiez perdre la face ;
- vous lui imposiez quelque chose ;

- vous lui faisiez obstacle.

Pour éviter cela, donnez à votre interlocuteur le sentiment qu'il est libre de ses choix et que son image est intacte, mais rassurez-le aussi sur votre compréhension de ses difficultés.

De même pour vous ; pour rester disponible et connecté à votre objectif, tentez de ne pas réveiller vos cerveaux reptilien et limbique.

LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV)

La CNV préconise la prise de conscience de nos jugements, de nos besoins et de nos émotions. Il s'agit de communiquer nos besoins et nos émotions, et d'occulter nos jugements. Le protocole de communication proposé s'appuie sur deux composantes incontournables : la sincérité et l'empathie.

À noter : l'empathie et la compassion

Il ne faut pas confondre l'empathie et la compassion. L'empathie, selon Carl Rogers, c'est : « Ressentir l'univers particulier de l'autre comme si c'était le sien propre, mais sans jamais oublier la restriction qu'implique le "comme si". » La compassion suggère de « souffrir avec », ce qui ne permet pas pour autant de comprendre l'autre, mais d'entendre sa souffrance, voire de la partager.

Bill, introduit au début de ce chapitre, nous explique comment il a procédé en reprenant chaque étape de la CNV. J'ai d'abord observé les **faits**: « L'intrus est aviné, il est attiré par les bouteilles posées à l'entrée, il ne fait pas partie de la bande. Les jeunes que nous connaissons se montrent agressifs envers leur copain, et non à notre égard. Le formateur maîtrise son discours, mais il devient de plus en plus nerveux. »

Je me suis alors posé plusieurs questions :

- Quels sont mes **jugements** ? « L'intrus est un petit con à qui je botterais bien le cul », « Le prof s'y prend comme un manche. »

- Quelles sont mes **émotions** ? « Je suis en colère d'avoir été interrompu pendant le cours et j'ai peur que le prof ou l'un d'entre nous ne prenne un mauvais coup. »

J'ai ensuite recherché les solutions pour sortir de la situation :

- Quels sont nos **besoins** respectifs ? « Nous avons besoin de reprendre le cours et de nous sentir en sécurité. Le jeune homme a besoin de s'amuser et de se faire mousser. »
- Quelle **demande négociable** pourrais-je faire au jeune intrus ? « Respecter notre besoin en répondant au sien ! »

Enfin, je n'ai eu qu'à dérouler en paroles le fruit de ma réflexion. J'ai donc attiré l'attention du jeune homme et lui ai exprimé ma compréhension de son besoin de s'amuser tout en soulignant qu'il ne s'accordait pas à notre besoin de travailler. Je lui ai fait la demande (répétée jusqu'à ce qu'elle soit entendue) de nous laisser poursuivre, en lui proposant de le rejoindre à l'issue du cours pour faire la fête avec lui. Il est sorti satisfait et nous avons pu reprendre nos activités sans heurts.

Cela nous a pris quand même un peu de temps, d'autant que nous avons ensuite reçu les félicitations des jeunes du quartier pour avoir maintenu la paix, et leurs excuses pour l'attitude de leur cousin dont ils avaient perdu le contrôle.

D'accord/pas d'accord

PARLER EN APPLIQUANT LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION NON VIOLENTE EST ARTIFICIEL



Si l'on utilise la CNV, on se met à parler de façon inhabituelle, et moi je préfère

avoir un parler franc et direct.



Ce qui est inhabituel, c'est de sortir du mode dominant/dominé que nous apprenons dès l'enfance. Avec la CNV, tu dis franchement et directement ce que tu penses, sans pour autant agresser l'autre.

Le protocole de la communication non violente consiste à :

1. Analyser les comportements sans les juger (faits).
2. Identifier les réactions internes (sentiments, émotions).
3. Cerner la cause des sentiments (besoins à satisfaire).
4. Faire une demande sur des actions concrètes (négociable).

Conseil de l'expert



Relâcher la tension avant d'agir

Difficile d'appliquer ce protocole lorsque l'on est sous l'effet de la colère ou de la peur, d'où le recours aux techniques de respiration et de visualisation évoquées dans le chapitre 2, et notamment le fameux STAR. C'est le premier réflexe qu'a adopté Bill avant d'intervenir.

L'ASSERTIVITÉ, OU S'AFFIRMER SANS S'IMPOSER

Il s'agit de rester dans une communication dite d'« adulte à adulte » sans se laisser conduire par ses émotions, en se faisant respecter tout en respectant l'autre.

L'assertivité vient du verbe « *to assert* », qui signifie « *affirmer ses*

droits... se prononcer de façon sereine et constructive... donner une opinion sans réserve, souvent face à des interlocuteurs hostiles⁴⁷ ».

À noter : définition de l'assertivité

« L'assertivité se propose de mettre l'individu en mesure d'exprimer sa personnalité, tout en continuant d'être accepté socialement sans crainte de susciter l'hostilité de son environnement⁴⁸. »

Faites votre marché parmi les approches de l'assertivité qui proposent des méthodes accessibles pour s'affirmer sans perdre la tête ni faire perdre la face aux interlocuteurs hostiles.

■ Pour mener un entretien en étant assertif

- **Choisissez le bon moment** : votre interlocuteur doit être en mesure de vous entendre. De même, vous devez être suffisamment disponible pour maîtriser vos propos. Il vaut mieux choisir de reporter un échange lorsque l'attention a baissé de part et d'autre.
- **Adressez-vous à la bonne personne** : que ce soit pour émettre un avis ou faire une demande, autant s'adresser au bon interlocuteur, notamment la personne qui a le pouvoir de décider ou de trouver une solution réaliste.
- **Distinguez le comportement de la personne** : lorsqu'il s'agit de faire des remontrances sur l'attitude d'une personne, soulignez d'abord ce que vous appréciez chez elle, puis indiquez le comportement qui ne vous convient pas.
- **Exprimez-vous clairement** : soyez explicite, clair et précis pour éviter les erreurs d'interprétation ou le manque d'attention de votre interlocuteur.
- **Responsabilisez-vous** : utilisez le « je », plutôt que le « on » ou le « vous ». Ne craignez pas d'être prétentieux, il n'est pas ici question de vantardise, mais bien de présentation franche de votre

point de vue.

- **Adaptez votre cadre de référence** : pour vous suivre, votre vis-à-vis aura besoin de comprendre vos arguments par rapport à son propre cadre de référence. Vous aurez du mal à le faire changer d'avis si vous imposez le vôtre.
- **Acceptez la critique de l'autre** : pour être entendu, il faut d'abord se montrer capable d'entendre l'autre.
- **Distinguez les ressemblances et les différences de points de vue** : appuyez-vous dans un entretien sur les points communs pour identifier et mesurer la réalité d'un désaccord.

Lors de la réunion finale d'un travail terminé dans le *rush*, Pipo expose sa partie. L'un de ses points est confus, Mollo lui demande de le clarifier. Pipo, d'un air assuré, le développe de manière encore plus confuse. Mollo, habituellement très calme, l'apostrophe : « Au lieu de nous embrouiller, dis-nous tout de suite que tu ne maîtrises pas cette formation. Et ne comptez pas sur moi pour l'animer comme ça. » Bosso, le chef de projet, demande alors gentiment à Pipo de revoir sa partie pour la rendre plus « lisible », et passe à un autre sujet. À la fin de la réunion, Bosso invite Pipo à prendre un verre pour lui parler de ce qui s'est passé pendant la réunion.

Bosso : « Je voulais te parler de l'incident qui a mis en colère Mollo tout à l'heure. Je ne suis pas d'accord avec sa réaction, mais je la comprends. Il ne veut pas assurer la formation si elle n'est pas clairement définie et, en plus, il a dû annuler l'anniversaire de sa fille pour cette réunion. J'ai le même doute que lui sur ta maîtrise du sujet. Je sais que tu as beaucoup travaillé, tout comme nous, et que le délai est extrêmement court. Je préfère que tu me dises que tu n'as pas compris ce point, plutôt que de me faire penser que tu assures. Cela me permettra de t'aider à clarifier car c'est mon rôle et, du coup, nous serons tous en mesure d'assurer correctement la formation à partir d'un travail correct. » Ce jour-là, Pipo grandit ; il comprend l'intérêt d'oser exprimer ses difficultés à son manager. Dès lors, la relation de confiance entre eux s'est renforcée, et leur communication, tant professionnelle que personnelle, n'a cessé de s'améliorer dans les

quinze années de collaboration qui suivirent.

Conseil de l'expert



À éviter

- L'expression d'une protestation en public.
- Les comparaisons négatives.
- Les sous-entendus.
- Les expressions non verbales.
- Les excuses ou les justifications.
- L'humour destructeur ou l'ironie.
- Accuser l'autre ou les autres.
- La généralisation.
- Les jugements de valeur.

■ Pour faire face à la manipulation

Vous avez peut-être vu cette scène d'anthologie dans le film de Claude Lelouch *Itinéraire d'un enfant gâté*, où Jean-Paul Belmondo apprend à Richard Anconina à n'avoir jamais l'air étonné. Inspirez-vous de cette leçon, gardez votre self-contrôle en montrant ainsi que vous n'êtes pas atteint par une attaque ou une tentative de manipulation. Vous pourrez ensuite émettre un message d'autonomie du type : « Peut-être que vous me voyez comme ceci..., moi je me vois comme cela. »

Par exemple, à un interlocuteur qui cherche à vous obliger à signer un contrat rapidement en vous disant : « Ne soyez pas pointilleux », vous pouvez répondre : « Peut-être que vous me voyez comme une personne trop pointilleuse, moi je me considère comme une personne responsable et prudente. Je tiens donc à lire ce contrat pour vérifier

que je suis en accord avec ce que vous me proposez de signer. »

Il existe aussi des techniques simples de positionnement qui embarrasseront vos interlocuteurs et vous éviteront de sortir de vos gonds. En voici trois :

- **l'édredon** a pour effet d'amortir les attaques exagérées ou de mauvaise foi. Répondez : « C'est possible » à de simples opinions, ou : « C'est vrai » à des faits indiscutables ;
- **la boîte à « oui »** consiste à répondre « oui » aux demandes ou aux affirmations d'un interlocuteur en colère. Le tout est une question de ton. Pour ma part, j'y associe un air de naïf détaché des plus déroutants ;
- **le disque rayé** consiste à répéter la même phrase, quels que soient les propos de votre interlocuteur, jusqu'à ce qu'il soit lassé. Par exemple : « Je n'ai pas besoin de... » ou : « Je n'en ai pas envie. »

■ Pour faire face à la violence verbale

Si certaines critiques peuvent être évitées car sans grandes conséquences, d'autres peuvent avoir un impact sur vos projets ou sur des tiers. Aussi, lorsque vous jugerez inévitable d'y répondre, vous devrez formuler des répliques vous permettant de vous positionner clairement sans pour autant vous discréditer en laissant paraître une faille émotionnelle (colère, peur, déception...). Voici quelques parades à choisir selon la nature des attaques qui vous sont portées :

- **Aïe** : lorsque la violence n'est pas intentionnelle, signalez à votre interlocuteur la portée de son propos. S'il y est sensible, il pourra reprendre sur un autre mode, et même s'excuser. « Lorsque je vous écoute, je ressens de la colère, et je ne me sens pas respecté... »
- **La ligne défensive** : s'il s'agit d'une attaque consciente, alors vous pourrez mettre en évidence, calmement, les conséquences que votre attaquant subira s'il persiste à vous critiquer. « Je crains,

si vous continuez sur ce mode, de ne plus être à l'écoute et, par conséquent, de ne pouvoir apporter une solution à votre problème. »

- **Le bras de fer mou** : en utilisant, à votre service, le principe du « Plus on parle, plus on dit de conneries », demandez à votre attaquant de développer sa critique, comme s'il commençait à vous convaincre. À court d'arguments factuels, il s'enterrera très vite dans une allégation sans consistance qui apparaîtra aux yeux de tous. Vous n'aurez plus qu'à ramasser les miettes, en montrant votre scepticisme quant à sa démonstration. Par exemple, s'il en vient à dire : « De toute façon, on sait bien que tous les vendeurs sont des voleurs », poussez-le dans ses retranchements : « Qui sait bien ? De quels vendeurs parlez-vous ? Quelles expériences avez-vous eues ? Combien de fois cela s'est-il passé ?... »
- **Le renversement** : il s'agit d'appliquer le principe de base du judo, de l'aïkido ou d'autres arts martiaux, c'est-à-dire se servir de la force de l'adversaire pour le neutraliser. Ce peut être, par exemple, en démontrant sa malignité ou ses erreurs, en mettant à nu son intention de nuire sans pour autant chercher à répondre à l'attaque elle-même : « Pour développer une telle salve d'arguments non fondés, j'imagine que vous êtes bien démuni » ou : « Je vous propose de réexaminer objectivement la situation. Cela vous permettra de réviser votre perception hâtive. »

LA PROCESS COMMUNICATION®

Parmi les nombreuses approches de classification des comportements, il en est une qui propose d'identifier nos comportements privilégiés en situation de stress. C'est la process communication®, créée par Taibi Kahler (élève d'Eric Berne, père de l'analyse transactionnelle) pour accompagner la NASA dans son recrutement des cosmonautes. Elle continue d'être développée pour offrir un outil de communication qui prend de plus en plus d'essor dans le milieu professionnel.

Définis sur la base de besoins psychologiques (leviers de motivation) et de perception de notre environnement, il s'en dégage les six types de personnalités suivants :

1. **Le promoteur** : il est charmeur, adaptable et plein de ressources. Sous stress, il se montre impatient, considère l'autre comme faible, prend des risques, manipule les autres. Pour une communication favorable : lui trouver des éléments de motivation, des challenges.

2. **Le persévérant** : il est consciencieux, dévoué et observateur. Sous stress, il se montre cassant, fermé, cherche à imposer son point de vue. Pour une communication favorable : lui donner confiance.

3. **Le travailomane** : il est organisé, responsable et logique. Sous stress, il a un discours surdétaillé, avec des parenthèses, reprend le contrôle de ce qu'il a délégué. Pour une communication favorable : s'exprimer dans une structure logique à laquelle il adhère.

4. **Le rebelle** : il est spontané, créatif et ludique. Sous stress, il rame, ne comprend plus, s'ennuie, rend les autres responsables, se montre de mauvaise foi. Pour une communication favorable : établir avec lui un contact ludique.

5. **L'empathique** : il est compatissant, chaleureux et sensible. Sous stress, il fait passer l'autre avant lui, manque de fermeté, commet des erreurs. Pour une communication favorable : lui permettre d'avoir confiance en lui.

6. **Le rêveur** : il est calme, imaginatif et introspectif. Sous stress, il se montre réservé, puis fuyant au point de quitter la pièce. Pour une communication favorable : lui laisser, si besoin, un moment de tranquillité.

Attention : une personnalité peut en cacher une autre !

Nous avons, le plus souvent, développé deux personnalités parmi les six, dont l'une, appelée « base », s'est ancrée tôt dans l'enfance. Il nous est possible, au cours de notre évolution, d'en développer d'autres sans que cela ne réduise notre capacité d'utiliser les ressources des personnalités

précédemment acquises.

Pour bien communiquer avec les autres, il est utile de pouvoir s'adapter à leur type de personnalité. Dans l'idéal, il faudrait arriver à développer les six types de personnalités que l'on vient de décrire. Mais peu de personnes, y compris parmi les experts de la process communication[®], peuvent se vanter d'y être parvenues. En revanche, il est possible de faire l'effort de s'adapter à un type de personnalité différent du nôtre.

L'écoute et l'observation vous permettront d'établir le mode de communication de votre interlocuteur pour éviter de provoquer son stress, et même pour identifier l'un de ses types de personnalité. Ainsi pourrez-vous ajuster votre discours et votre comportement pour le faire sortir de son éventuel état de stress et revenir à une relation constructive.

Et pourquoi changer ?

« LA CNV ? C'EST CURIEUX, CETTE FAÇON DE PARLER ! »

La communication non violente, créée par Marshall B. Rosenberg, admirateur de Gandhi et élève du psychothérapeute Carl Rogers, se développe de plus en plus dans le milieu de l'éducation surveillée, mais aussi dans l'entreprise. Thomas d'Ansembourg y a recours en francophonie et la nomme « communication consciente et non violente », en insistant sur la difficulté principale de son application : apprendre une nouvelle langue.

Cet apprentissage commence par le développement de votre faculté à identifier, en vous et chez l'autre, les jugements et les émotions qui surgissent en situation de conflit, mais aussi les frustrations qui émergent en vous du fait de la non-satisfaction de vos besoins. Pour

vous entraîner, vous pourrez partir de souvenirs de situations vécues difficiles, pour lesquelles vous imaginerez des issues plus heureuses.

« SI JE DIS CE QUE JE RESSENS, JE VAIS PASSER POUR UN FAIBLE »

Si votre ton est suffisamment ferme et calme lorsque vous exprimez des faits, des besoins, des ressentis, des points de vue ou une demande, votre interlocuteur sera convaincu de l'importance de votre message ; ce qui pourrait être perçu comme une faiblesse annoncé sur un ton hésitant sera ici considéré comme une force car vous aurez été capable d'exprimer votre sensibilité sans crainte. Le courage n'est-il pas la capacité de dépasser ses peurs ?

Pour vous exprimer sur les différents registres et vous positionner solidement, il faudra vous connecter à vos propres objectifs et ne pas vous soucier du regard de l'autre. Pour reprendre un principe moteur de Jacques Salomé, je vous invite à faire vôtre cette pensée : « **Oser se définir, c'est prendre le risque de s'affirmer en renonçant à l'approbation ou l'accord d'autrui**⁴⁹. »

Bien sûr, vous pouvez maintenir un mode de communication dominant/dominé, s'il fonctionne à votre avantage. Pour autant, il n'est pas favorable à la construction de relations durables dans l'entreprise. Ce mode de mécommunication, Jacques Salomé le nomme le système SAPPE parce qu'il rend : sourd, aveugle, pervers, pernicieux et énergétivore. Nous le subissons dès l'enfance dans les milieux familiaux et éducatifs. Cela continue dans les différents milieux personnels et professionnels, d'autant plus que nous y contribuons.

À noter : les ingrédients du système SAPPE

- L'injonction : « Tu dois » ou « Il faut que tu termines ce travail ce week-end ».
- La menace : « Si tu ne t'impliques pas plus, tu risques de

perdre ton poste. »

- La dévalorisation, la disqualification, les jugements de valeur : « Tu es un fainéant. »
- La culpabilisation : « À cause de toi, nous allons perdre l'affaire. »
- Le chantage : « Tu fais ce boulot tout de suite ou tu perds ta prime. »

Prendre conscience des ingrédients courants de ce système peut vous donner l'envie de faire les premiers pas qui vous éloigneront du mode de mécommunication qu'il induit, pour entrer dans un mode de communication responsable dans lequel vous n'accepterez plus de vous laisser définir par l'autre (ce qui suppose que vous ne définissiez plus l'autre non plus).

À noter : quelques règles d'hygiène relationnelle

- Je parle en employant le « je », je m'implique dans mes propos.
- Je suis responsable de ce que je fais, dis, ressens et pense.
- Je laisse l'autre responsable de ce qu'il fait, dit, ressent et pense.
- Je me positionne clairement et ne me laisse pas définir par l'autre.
- J'appose mon point de vue en acceptant celui de l'autre.

Vous pouvez afficher ces règles à côté de votre miroir pour vous en imprégner le matin avant d'affronter des homo sapiens dont la volonté est de vous dominer. Car depuis que l'esclavage et le servage sont abolis dans nos contrées, vous êtes une femme ou un homme libre ! Mais sans oublier, comme l'écrit notre philosophe Jean-Paul Sartre,

que : « **Être libre, c'est être responsable.** »

« **ÊTRE ASSERTIF, ÇA N'EST PAS SI SIMPLE !** »

Tout comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, il est possible que vous soyez assertif sans en avoir conscience. La pratique de cette approche vous sera d'autant plus aisée que vous aurez pu identifier les moments où vous êtes déjà dans ce mode de communication.

Exercice

À FAIRE DÈS DEMAIN

Prenez quelques instants pour répondre au questionnaire proposé par Dominique Chalvin sur l'assertivité⁵⁰, lequel vous permettra de mieux connaître vos réactions face à des comportements extérieurs hostiles. Vous le trouverez sur le lien suivant : <http://actformation.ch/newsletter/images/4att.pdf>. Ainsi pourrez-vous identifier vos modes de réaction courants. Êtes-vous plus souvent agressif ? fuyant ? manipulateur ? ou assertif ?

Comme le précise Dominique Chalvin : « *La personne assertive n'a pas peur d'exprimer fermement et tranquillement son point de vue en **défendant ses droits** tout en respectant ceux des autres : voilà ce que je suis, ce que je veux, ce que je ressens*⁵¹. » Sans doute vous faut-il, dans un premier temps, vous sentir légitime à exprimer vos pensées ou vos ressentis. Appuyez cette légitimité là sur les lois de relation suivantes.

À noter : les droits des individus proposés par Manuel J. Smith

« *Le droit d'avoir et d'exprimer ses propres goûts, sentiments, opinions et réactions.*

Le droit d'être responsable de son propre comportement.

Le droit d'exprimer ses faiblesses ou ses limites.

Le droit d'exprimer ses préférences au sein d'un groupe⁵². »

Un film...

Je vous invite à voir ou revoir le film Douze hommes en colère de Sydney Lumet, dans lequel le personnage central, juré d'assises, joué admirablement par Henry Fonda, retourne un à un les autres jurés prêts à condamner à mort un homme, sans tenir compte des défauts de preuve de sa culpabilité. Vous remarquerez que le seul moment où Henry Fonda se met en colère est pour provoquer l'un des membres du jury qui, de rage, le menace de mort, et ainsi désavoue sa certitude qu'une menace de mort suppose que le crime est proféré.

« LA PROCESS COMMUNICATION[®], C'EST BON POUR METTRE EN CAGE LES COSMONAUTES »

Nous sommes dans le domaine des « sciences molles », c'est ainsi que le directeur d'un site industriel nommait la compétence à laquelle il avait fait appel pour développer l'efficacité de son comité de direction qu'il ne contrôlait pas aussi bien que les processus chimiques complexes de son usine. Quel que soit l'outil d'analyse de comportement ou de personnalité utilisé, considérez-le comme un repère, et non comme détenteur de qualifications certifiées. Attention à l'étiquetage hâtif de vos contemporains.

L'intérêt de la connaissance de tels outils est d'abord d'apprendre à se connaître soi-même. En identifiant vos ressources et vos comportements en situation de stress, vous apprendrez à conserver plus de self-contrôle. Ainsi pourrez-vous comprendre, et même accepter, les comportements sous stress de vos contemporains.

À la lecture du livre de référence sur la process communication[®], *Comment leur dire... La process communication⁵³* de Gérard Collignon, vous identifierez, dès le premier chapitre, les types de

personnalités. La deuxième partie vous donnera des pistes pour adapter votre communication aux différents profils. Ainsi, tout comme Luc, vous saurez adapter votre communication sans éveiller le con qui sommeille en vous en état de stress.

À vous de jouer ! Obtenez votre profil de personnalité et suivez les stages des formateurs certifiés en accédant au site officiel <http://www.kcf.fr>.

À noter : les besoins psychologiques associés aux types de personnalités

<i>« L'empathique</i>	<i>Reconnaissance pour sa personne</i>
	<i>Besoins sensoriels</i>
<i>Le travailomane</i>	<i>Reconnaissance pour son travail</i>
	<i>Structuration du temps</i>
<i>Le persévérant</i>	<i>Reconnaissance pour ses convictions</i>
	<i>Reconnaissance pour son travail</i>
<i>Le rêveur</i>	<i>Solitude, temps pour lui</i>
<i>Le rebelle</i>	<i>Contacts humains</i>
<i>Le promoteur</i>	<i>Excitation⁵⁴. »</i>

« ET SI LES ARGUMENTS DE MON ADVERSAIRE SONT CASSANTS, MAIS JUSTES ? »

Les arguments d'un détracteur peuvent être valables, cela ne lui donne pas pour autant le droit de les utiliser pour vous écraser. Si c'est un manager, il doit vous permettre de développer votre potentiel et vous aider à obtenir les moyens d'atteindre les objectifs qui vous sont fixés. Si c'est un collègue, son rôle est de travailler avec vous pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Un collaborateur se doit de participer à la recherche de solutions pour l'atteinte des objectifs de l'équipe. Dans tous ces cas, y compris celui des rapports client/fournisseur, ou service/service, vous pouvez faire référence à la dimension humaine qui veut que les relations professionnelles, quels que soient les conflits, n'empêchent pas le respect mutuel.

Vous pourrez rappeler leurs devoirs à vos agresseurs et votre droit d'être respecté. Ainsi, plutôt que de vous embourber dans des justifications maladroites, interpellez votre « agresseur » sur la légitimité de ses intentions destructrices : « Je suis conscient que j'aurais pu faire différemment, même mieux, et je m'interroge sur votre intérêt à étaler ces erreurs devant l'équipe. »

Essayez quand même

L'APPOSITION, PLUTÔT QUE L'OPPOSITION

Ce type de communication passe par des petits ajustements de langage. Si vous êtes fin observateur des échanges ping-pong, vous aurez remarqué que la montée de la tension démarre souvent par une conjonction de coordination malheureuse, le « **mais** » : « Tu as raison, mais... » ou : « Peut-être, mais... » Un des moyens de ne pas réveiller « la bête » est d'exprimer son point de vue sans faire de lien, ou en utilisant le « **et** ». Comme cela donne des phrases inhabituelles, vous aurez besoin de vous entraîner à les formuler avec aisance en situation facile. Par exemple, à un ami qui vous dit : « J'ai adoré ce film, c'est une très belle histoire », vous pouvez répondre – pour ne pas gâcher la soirée par un traditionnel : « Oui, mais elle est complètement irréaliste ! » qui lancerait une polémique – : « Oui, c'est une belle histoire. Elle me paraît irréaliste. »

Ou alors, à votre ami(e) qui vous propose une sortie cinoche : « Tu aimerais aller au cinéma, et moi j'envisageais d'aller dîner dans notre petit resto. » Vous laissez ainsi une porte de sortie pour l'échange, plutôt que de diminuer la valeur de sa proposition par un « mais » castrateur.



L'un des ingrédients majeurs de l'affirmation de soi est l'appropriation du « je » responsable, présenté plus haut. Vous vous positionnez d'autant plus clairement que vous en ferez usage en amorce de vos phrases. Cela vous demandera de dépasser la recherche d'approbation et d'oser affronter vos peurs. Vous serez sans doute inspiré par l'ouvrage de Jacques Salomé *Le Courage d'être soi*⁵⁵, qui reprend l'essentiel de sa méthode en y relatant bon nombre d'expériences personnelles.

Le même auteur ne s'y trompe pas si, quinze ans après avoir écrit *Oser travailler heureux*⁵⁶, il nous propose en 2010 son *Manuel de survie dans le monde du travail*⁵⁷. C'est qu'en tant que témoin direct de la souffrance humaine, il a pris conscience des comportements « toxiques » qui se développent de plus en plus dans nos entreprises et nos organisations, en recherche constante de performance et de rentabilité.

SE POSITIONNER SANS FORCER

Pour vous éviter de jouer les hérissons, les paillasons ou les

anguilles, vous pouvez adopter le protocole de l'assertivité, lequel vous permettra de mener des entretiens délicats en maintenant des relations professionnelles d'adulte orienté sur des solutions, plus que sur les problèmes.



Appliquer le DESC

1. **D**écrire les faits concrets et observables induits par le comportement problématique.
2. **E**xprimer son ressenti, son désaccord avec ce comportement.
3. **S**pécifier ce que l'on souhaite, en suggérant une solution.
4. **C**onclure sur les conséquences de la solution proposée (avantages et inconvénients).

Cette méthode a été élaborée par Sharon A. et Gordon H. Bower (*Asserting Yourself*⁵⁸). Vous pourrez l'approfondir en lisant les nombreux écrits sur l'assertivité, et notamment le livre *Prévenir conflits et violence*⁵⁹ de Marie Joseph Chalvin.

Sa mise en œuvre demande aussi quelques exercices de chauffe. Entraînez-vous en situation sans enjeux avant de la mettre en application dans vos entretiens importants. Cela peut être au restaurant si vous êtes mécontent du plat que l'on vous a servi, ou dans une file d'attente vis-à-vis d'un resquilleur qui n'est pas sans ignorer que les gens qui s'emportent passent pour des râleurs, même lorsqu'ils ont raison.

PRATIQUER LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

La pratique de la communication consciente non violente, comme la nomme Thomas d'Ansembourg, commence par le perfectionnement de votre vocabulaire sur les sentiments et les besoins. Vous pourrez

ensuite intégrer le protocole présenté plus haut. Vous trouverez une aide substantielle grâce aux exercices et lexiques proposés dans les derniers chapitres de son livre *Cessez d'être gentil soyez vrai !*⁶⁰. Le CD-Rom joint des conférences de l'auteur vous donnera déjà une bonne approche de la méthode.

Exercice

TROIS MINUTES, TROIS FOIS PAR JOUR !

« Trois minutes, trois fois par jour.

Trois minutes d'écoute de soi sans jugement, sans reproche, sans conseil, sans tentative de solution.

Trois minutes pleines de présence, à soi et non à ses projets ni à ses préoccupations.

Trois minutes pour faire le point de notre état des lieux intérieur sans essayer de rien changer.

Trois minutes pour se relier à soi-même, vérifier que l'on s'habite bien, qu'à la question "Y'a quelqu'un ?" nous puissions répondre de tout notre être : "Oui, je suis là"... Et ce, trois fois par jour !

C'est de cette qualité de présence à soi-même que pourra naître la qualité de présence à l'autre⁶¹.»

On retrouve cette proposition d'exercice quotidien dans plusieurs disciplines de méditation, dont la MBSR.

Pour en savoir plus sur la CNV, allez jeter un coup d'œil sur les podcasts de Marshall B. Rosenberg (en VOST) sur Dailymotion, qui a également publié sa méthode dans *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*⁶². Nous allons aussi consacrer un ouvrage dans notre collection sous le titre *Et si j'arrêtais de me prendre des scuds !*

SE POSITIONNER DE LA TÊTE AUX PIEDS

Quelle que soit la technique que vous adoptez, pour que vos interlocuteurs ressentent la fermeté de votre positionnement, il vous faudra associer à vos propos un non-verbal (tonalité, gestes) cohérent. Si vous n'êtes pas habitué à prendre un ton d'assurance, vous trouverez l'occasion de vous entraîner avec des interlocuteurs anonymes, ne serait-ce qu'au téléphone avec les téléprospecteurs qui ont coutume de dérouler un argumentaire sans vous écouter. Face à la technique de l'entonnoir qu'ils pratiquent (rechercher un « oui »), vous opposerez la technique du disque rayé qui vous évitera de vous mettre en colère ou, pire, de vous soumettre à leur proposition.

LES BASES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Les approches et outils vus plus haut ont été inspirés notamment par les psychothérapeutes Carl Rogers, Thomas Gordon (son élève) et Eric Berne.

Carl Rogers a initié une approche de la thérapie centrée sur le patient. Il a d'ailleurs développé cette même démarche dans le cadre de l'enseignement ; en lisant *Liberté pour apprendre*⁶³, vous découvrirez, entre autres, le principe de « responsabilisation de l'apprenant ».

Ces travaux l'ont conduit à accepter les autres tels qu'ils sont, pour les aider à se développer. Il fut l'exemple même de la vertu qu'il prônait : l'empathie. Ainsi nous invite-t-il dans son ouvrage *Le Développement de la personne*⁶⁴ à considérer que « **le centre de la personnalité est positif** ». De par mon expérience plus modeste de consultant, formateur et coach, je considère qu'il est possible de s'appuyer sur ce « centre » pour aboutir à des relations constructives. Pour y parvenir, il vous faudra oublier votre ego et prendre suffisamment de recul vis-à-vis d'une personne qui montre à votre égard des comportements supérieurs ou destructeurs.

Vous retrouverez l'usage du « je », l'empathie et la pratique de l'écoute active dans *La Méthode Gordon*⁶⁵. Le Dr Thomas Gordon a

fondé sa méthode pour aider les parents et les éducateurs dans leur relation avec les enfants, puis pour enseigner l'art du management dans les entreprises. Vous trouverez l'essentiel de cette méthode dans l'ouvrage *Cadres et dirigeants efficaces*⁶⁶, et notamment le développement de la communication empathique qui permet à l'émetteur et au récepteur de s'aligner sur la même longueur d'onde.

Conseil de l'expert



Pratiquer l'écoute active

1. **Écoutez** vraiment pour créer la confiance :

- soyez attentif, montrez que vous écoutez ;
- évitez tout a priori ou jugement de valeur.

2. **Questionnez** pour découvrir le besoin et le ressenti de l'autre :

- utilisez des questions ouvertes pour investiguer : « Quelle est votre attente ? Comment avez-vous vécu cela ? »
- employez des questions fermées pour clarifier : « Vous êtes agacé parce que... ? », « Vous ne voulez plus... ? »

3. **Reformulez** pour ajuster votre compréhension de l'autre :

- en écho ou en relance par la reprise du dernier mot : « Mais... ? »
- en validation : « Ce que vous voulez dire, c'est que... »

Ces trois étapes se succèdent jusqu'à ce que vous ayez recueilli la validation de votre interlocuteur sur votre bonne compréhension de ce qu'il pense et ressent.

Ainsi vous pourrez peut-être identifier les peurs ou les besoins d'une personne ayant une attitude dominante et vous positionner en toute empathie pour atténuer les unes ou répondre aux autres. Pour reprendre l'un des thèmes du Dr Gordon : « Les individus sont plus sympathiques que vous ne le pensez. » Dans mes bons jours, j'ai pu constater qu'il était possible qu'une personne que je percevais comme agressive ou méprisante me montre un tout autre visage dès l'instant où je m'intéressais à elle, plutôt qu'à son comportement.

Essayez de développer votre empathie, particulièrement avec les personnes qui vous paraissent engager une relation nuisible. Lorsque

vous parviendrez à transformer une relation destructrice en relation stable ou constructive, vous y trouverez un bien-être largement supérieur au malaise de vous faire dominer, ou à la joie éphémère d'avoir vaincu un adversaire.



Pro/perso

Les échanges en couple ou avec les enfants ont vite fait d'être tendus, du fait de la part affective importante qu'ils contiennent. Sans doute ne tenez-vous pas à vous débarrasser de vos enfants ou de votre conjoint. Pour autant, vous aurez besoin de vous positionner dans votre rôle de mère/père ou de compagne/compagnon.

Pour gérer les relations personnelles au quotidien le plus sereinement possible, il vous faudra sortir du système SAPPE, et développer un nouveau langage et de nouvelles approches pour passer d'une communication réactionnelle à une communication relationnelle.

Imaginez que l'amour de votre vie vous dise ce soir : « On ne pourrait pas sortir, pour une fois, et se faire une toile ? » Vous risquez de lui rétorquer en mode « gros con » : « Vu ton humeur, je préfère aller boire un verre avec des potes » (Je ressens une attaque, donc je culpabilise et te menace.) Du coup, l'échange en mode ping-pong s'engage. Ouahou, bonne soirée en perspective !

Ou vous pouvez proposer : « Je te sens énervé, je ne sais pas à quoi cela tient. Veux-tu qu'on en parle ? » Puis : « Ce soir, j'aimerais beaucoup sortir avec toi. Toi, tu aimerais aller au ciné, de mon côté j'avais imaginé un dîner en amoureux dans un bon resto gastronomique. Qu'est-ce que tu en dis ? » La réponse est plus longue mais, au final, vous gagnerez du temps et passerez sûrement un bon moment.

L'avantage, avec les enfants, c'est qu'ils réagissent souvent au quart de tour lorsque vous changez de mode de communication. Ainsi avez-vous peut-être eu l'occasion de faire des recommandations ou de donner des leçons de sécurité à l'un de vos enfants pour vous retrouver face à un petit... qui vous regarde d'un air de dire « cause toujours » ? Vous aurez plus de chances d'intéresser votre enfant en lui parlant vrai et en l'éclairant sur vos peurs et votre besoin d'être rassuré, qu'en le menaçant ou en lui édictant des généralités.

Vous pourrez, par exemple, dire à votre fille : « Je suis inquiet que tu prennes le métro seule tard dans la soirée. J'ai besoin d'être rassuré, je préfère que tu trouves une solution pour te faire raccompagner ou que tu restes dormir chez ton amie », plutôt que la phrase type du « vieux con » : « Les filles de ton âge ne prennent pas le métro à vingt-trois heures » ou : « T'es malade ! Tu veux te faire violer ? », ou encore : « Comment peux-tu être assez écervelée pour imaginer une chose pareille ? »

L'exercice est encore plus intéressant avec les adolescents, car les parents peuvent sentir un manque de communication, voire un gouffre entre eux. Parfois, il suffit de prendre le temps d'écouter ce qu'ils veulent dire, et surtout d'accepter qu'ils aient une vision différente de la nôtre. Pour être entendu, il faut d'abord savoir écouter. Écouter pour comprendre, ou bien seulement écouter pour entendre.

Vous saurez d'autant mieux gérer les situations tendues que vous aurez adopté les techniques présentées dans ce livre avec de jeunes insouciantes en mal d'autonomie. Vous pouvez remercier votre progéniture de vous offrir de belles occasions de développer vos capacités de maîtrise et d'affirmation de soi, lesquelles vous

permettent d'obtenir votre « permis de conduire les personnalités difficiles ».

Ainsi, après avoir appris à supporter les différentes catégories de cons, vous les éviterez s'ils vous sont trop nuisibles ou ont peu d'importance, ou les combattrez si vous n'avez pas la possibilité de les maîtriser. L'essentiel étant, pour votre bien-être et celui de votre entourage, de ne pas être atteint par la contagion en vous transformant en ce que vous condamnez !

46. Jacques Salomé, *Pour ne plus vivre sur la planète Taïe*, *op. cit.*, page 201.

47. Définition des dictionnaires.

48. Dominique Chalvin, *L’Affirmation de soi*, ESF Éditions, 2009.

49. Jacques Salomé, *Le Courage d’être soi*, *op. cit.*

50. Voir premier exercice du livre de Dominique Chalvin, *L’Affirmation de soi*, *op. cit.*

51. *Idem.*

52. Extrait traduit du livre de Manuel J. Smith, *When I say No, I feel Guilty*, Bantam JSA, 1975.

53. Gérard Collignon, *Comment leur dire... La process communication*, InterÉditions, 2010.

54. *Idem.*

55. Jacques Salomé, *Le Courage d’être soi*, *op. cit.*

56. Jacques Salomé, Christian Potié, *Oser travailler heureux*, *op. cit.*

57. Jacques Salomé, *Manuel de survie dans le monde du travail*, Éditions du Relié, 2010.

58. Sharon A. Bower, Gordon H. Bower, *Asserting Yourself*, Da Capo Press Inc, 2004. Première édition en 1976.

59. Marie Joseph Chalvin, *Prévenir conflits et violence*, Nathan, 1999.

60. Thomas d’Ansembourg, *Cessez d’être gentil soyez vrai !*, *op. cit.*

61. *Idem.*

62. Marshall B. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La Découverte, 2004.

63. Carl Rogers, *Liberté pour apprendre*, Dunod, 1999.

64. Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 2005, p. 68.

65. Thomas Gordon, *La Méthode Gordon*, Belfond, 1979.

66. Thomas Gordon, *Cadres et dirigeants efficaces*, Belfond, 1980.

Table des exercices

Exercice : comment remplir la liste « Best-of cons » ?	15
Exercice : différenciation par la symbolisation et la visualisation d'une situation vécue	28
Exercice : de la respiration favorable à la détente	37
Exercice : s'entraîner à la pleine conscience	45
Exercice : oser : une méthode pour concrétiser un projet	59
Exercice : replonger dans un lieu de détente	80
Exercice : le calcul mental	83
Exercice : à faire dès demain	134
Exercice : trois minutes, trois fois par jour !	142

Bibliographie des ouvrages cités

- Carl Aderhold, *Mort aux cons*, Le Livre de Poche, 2009.
- Christophe André, *Méditer, jour après jour*, Iconoclaste, 2011.
- Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil soyez vrai !*, Éditions de l'Homme, 2001.
- Lise Bourbeau, *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*, ETC, 1996.
- Sharon A. Bower, Gordon H. Bower, *Asserting Yourself*, Da Capo Press Inc, 2004 (première édition en 1976).
- Stéphanie Brouard, Fabrice Daverio, *Les Outils du développement personnel pour manager*, Eyrolles, 2010.
- Dominique Chalvin, *L’Affirmation de soi*, ESF Éditions, 2009.
- Marie Joseph Chalvin, *Prévenir conflits et violence*, Nathan, 1999.
- Gérard Collignon, *Comment leur dire... La process communication*, InterÉditions, 2010.
- Tonvoisin Debureau, *Travailler avec des cons*, Éditions Privé, 2007.
- Jean-Christian Fauvet, Marc Smia, *Le Manager joueur de go*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Thomas Gordon, *La Méthode Gordon*, Belfond, 1979.
- Thomas Gordon, *Cadres et dirigeants efficaces*, Belfond, 1980.
- Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket, 2002.
- Henri Laborit, *Éloge de la fuite*, Gallimard, 1985.
- Heinz Leymann *Mobbing, la persécution au travail*, Seuil, 1998.
- Edel Maex, *Mindfulness : apprivoiser le stress par la pleine conscience*, de Boeck, 2007.

Carl Rogers, *Liberté pour apprendre*, Dunod, 1999.

Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 2005.

Marshall B. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La Découverte, 2004.

Jacques Salomé, *Le Courage d'être soi*, Éditions du Relié, 1999.

Jacques Salomé, Christian Potié, *Oser travailler heureux*, Albin Michel, 1995.

Jacques Salomé, *Pour ne plus vivre sur la planète Taire*, Albin Michel, 2003.

Jacques Salomé, *Manuel de survie dans le monde du travail*, Éditions du Relié, 2010.

Manuel J. Smith, *When I say No, I feel Guilty*, Bantam USA, 1975.

Robert Sutton, *Objectif zéro sale con*, Pocket, 2012.

Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1999.

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier, pour...

Leur confiance et leur soutien constant : Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio, les responsables de la collection.

La confiance qu'ils me portent depuis toujours : ma mère et mon frère François-Michel.

Leur soutien quotidien : ma compagne Corinne Geissler et mes enfants Manon Maximilien et Romain.

Leur exemple d'auteur : mon père, mes tantes Lionnelle et Marielle, et mes amis/confrères Marine Cousin-Bernard et Arnaud Tonnelé.

Leurs riches enseignements et accompagnements : Françoise Dolto, Jacques Duclaux, Jacques Gouban, Stéphane Jardin, Marie Jourde, Jean-Marie Legoff, Jérôme Mortemard de Boisse, Aleth Naquet, Jacques Salomé, Jacques Tencé, Jane Turner et Bernard Hévin.

Leurs apports et conseils : Alexandre Délivré, Jean-Michel Issartel, Maryse Legrand Marc Smia.

Leurs anecdotes : les amis, stagiaires et coachés qui se reconnaîtront au travers des histoires que j'ai citées en exemple, mais dont je veux préserver l'anonymat.

Sans oublier toutes les personnes croisées fortuitement, qui, par leur comportement plus ou moins nuisible, m'ont permis de grandir dans la maîtrise de mes émotions et de mes relations.

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](https://twitter.com/ebookEyrolles)

 [EbooksEyrolles](https://www.facebook.com/EbooksEyrolles)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](https://twitter.com/Eyrolles)

 [Eyrolles](https://www.facebook.com/Eyrolles)