

Oser les conversations courageuses ou la sagesse du Bernard l'ermite

Par Sarah Guigues

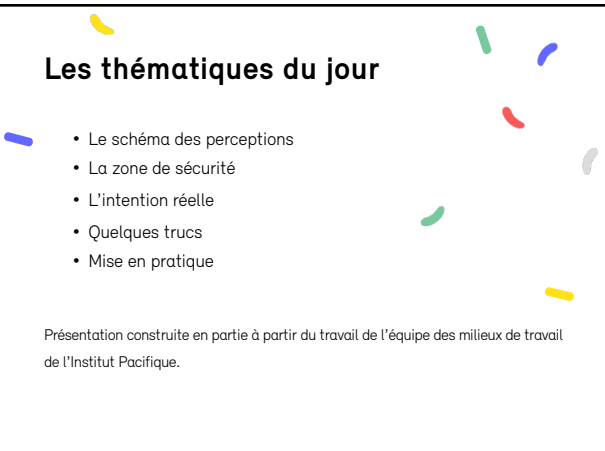
1

Le cadre de la journée

- Apprendre à s'approprier des outils pour mener des conversations courageuses
- Puiser dans nos expériences respectives : s'amuser à être apprenant-es et enseignant-es
- Prendre soin de notre filet de sécurité collectif

— “ —
Les participant-es sont libres d'utiliser les informations échangées, mais **l'identité des intervenant-es et leur affiliation ne doivent pas être révélées.**
— ” —

2




Les thématiques du jour

- Le schéma des perceptions
- La zone de sécurité
- L'intention réelle
- Quelques trucs
- Mise en pratique

Présentation construite en partie à partir du travail de l'équipe des milieux de travail de l'Institut Pacifique.

3

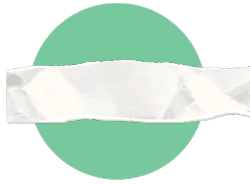


00. INTRODUCTION

— “ —
C'est quoi cette histoire de Bernard l'ermite !?
— ” —

4

Vulnérabilité



5

Vulnérable

/vyl.ne.ʁabl/

Du latin, *vulnerabilis*, *vulnerare* « blesser »

1. Qui peut être blessé, frappé par un mal physique. > fragile
2. Qui peut facilement être atteint, se défend mal. > sensible
3. Équipe qui a gagné la première manche au bridge et qui risque une pénalisation double.

6

La vulnérabilité perçue socialement

- Un signe de faiblesse
- Culture organisationnelle valorisant la "force" apparente
- Nuit au leadership
- Fait perdre en crédibilité ou en autorité
- Crainte du jugement
- Met à risque d'abus ou de manipulation si mal encadrée

7

Vulnérabilité revisitée

- **Brené Brown** - Travaux sur la vulnérabilité, la honte et le leadership
- **Carl Rogers** - Fondateur de l'approche centrée sur la personne
- **Emmanuel Levinas** - Éthique de l'altérité
- **Martha Nussbaum** - Théorie des capacités
- **Paul Ricoeur** - Éthique du prendre soin

8

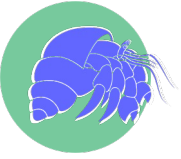
Histoire de vulnérabilité

En duo :

- Racontez un moment où la vulnérabilité de quelqu'un vous a marqué positivement.
- Comment ces moments ont-ils renforcé plutôt qu'affaibli la relation et/ou la situation ?

9

Le Bernard l'ermite



« Entre deux protections, il y a toujours un moment de vulnérabilité absolue. C'est dans cet espace que se joue notre capacité à grandir. »


10

01. TEST

« Quelles sont mes réactions en situation de tension ? »

11

Gestion par évitement



« Je ne veux rien savoir de la situation. J'en oublie mes objectifs et ceux de l'autre. J'ignore la relation. »

<p>PROFIL DE FUITE, D'ÉVITEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • TYPE non coopératif / conflit non résolu • " Je perds/Tu perds " • Évite les conflits : sujets et personnes • Renonce ses intérêts personnels et à ses rapports avec les autres • Se sent démunie, impuissant-e 	<p>QUAND ÊTRE UNE TORTUE ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moindre importance • Réussite semble faible • Rupture potentielle > bénéfiques d'une solution • Prendre de la distance sur la situation • Recueillir de l'information > prendre une décision • Problème semble relié à d'autres personnes
--	--

12

Gestion par affrontement



« Je poursuis mes objectifs, peu importe les objectifs de l'autre, peu importe si je mets à mal la relation. »

PROFIL DE CONTRÔLE, RIVALISE

- TYPE non coopératif / conflit déterminé
- "Je gagne/tu perds"
- Impose sa solution au conflit
- Ses intérêts > ses rapports avec les autres
- Ne se soucie pas d'être aimé ou accepté

QUAND ÊTRE UN-E REQUIN-E ?

- Prise de décision et d'action rapide
- Concerne des problèmes importants
- Pour des mesures impopulaires (ex. discipline)
- Quand l'identité, l'intégrité ou des valeurs fondamentales sont touchées
- En cas d'abus d'un comportement compétitif.

13

Gestion par accomodement



« Je me plie à la volonté de l'autre, je nie mes objectifs au risque de faire de la résistance passive ou d'explosion ultérieurement. »

PROFIL DE CONCESSION

- TYPE coopératif / conflit irrésolu
- "Je perds tu gagnes"
- Rapports avec les autres > propres intérêts
- Croyance que les conflits affecte l'harmonie
- Recherche acceptation et inclusion.
- Contient ce qui est important pour lui ou elle

QUAND ÊTRE UN-E OURS-E ?

- Questions importantes pour l'autre > pour soi-même
- Changement d'avis, de perspective
- Accumuler des crédits relationnel
- Permettre à l'autre de s'améliorer en apprenant de ses erreurs

14

Gestion par compromis



« Je respecte un peu les objectifs de l'autre et les miens, alors la solution choisie n'est pas forcément optimale. »

PROFIL DE CONCILIATION

- "Je gagne un peu/tu gagnes un peu"
- Laisse tomber une part de ses intérêts pour amener à faire pareil
- Recherche un compromis entre les deux extrêmes
- Prêt à sacrifier une part de ses objectifs

QUAND ÊTRE UN-E RENARD-E ?

- Enjeux importants mais < rupture
- Pouvoir égal
- Résoudre temporairement et rapidement des situations
- En cas d'échec de la collaboration

15

Gestion par collaboration



« Je garde le cap sur ce que je veux et je suis attentif-ve à ce que l'autre veut pour prendre soin de la relation. »

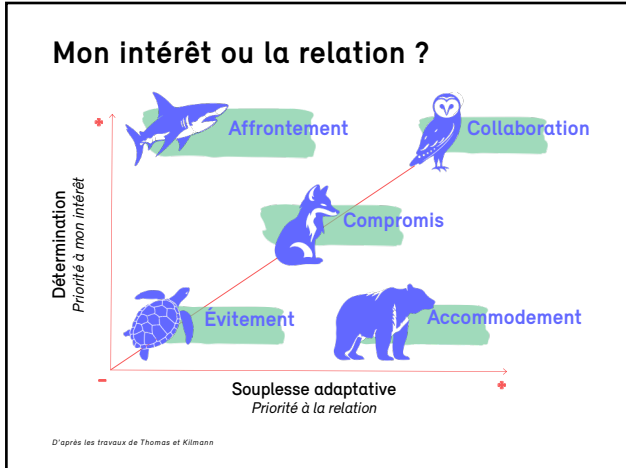
PROFIL DE NÉGOCIATION

- Type coopératif / conflit déterminé
- "Je gagne/tu gagnes"
- Valeur intérêts = valeur relation
- Croyance que les conflits méritent résolution

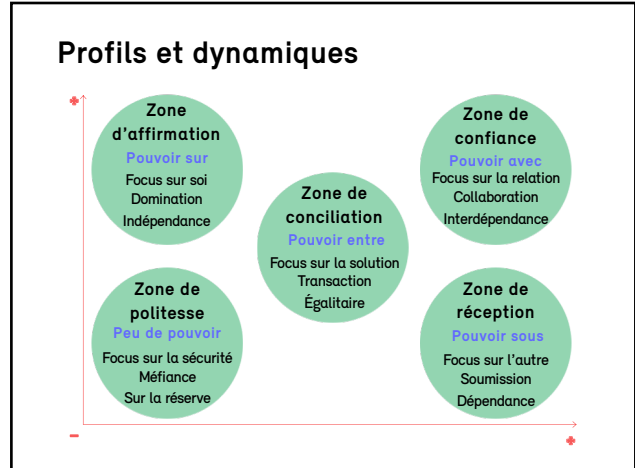
QUAND ÊTRE UNE CHOUETTE ?

- Principes importants ne permettant pas des compromis
- Objectif est l'apprentissage
- Engager des gens aux perspectives différentes
- Aborder les sentiments engagés dans la situation

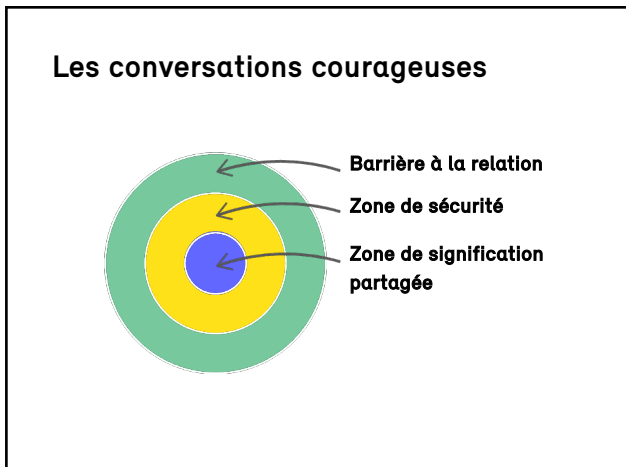
16



17




18



19

Est-ce nécessaire ?



- Quelle importance attribuez-vous à ce que pense cette personne en particulier ?
- Dans quelle mesure cette relation est-elle importante pour vous : affectivement ? socialement ? professionnellement ?
- Quelles sont les conséquences réelles de ce conflit ? de sa résolution ?
- La relation mérite-t-elle les efforts à fournir ?

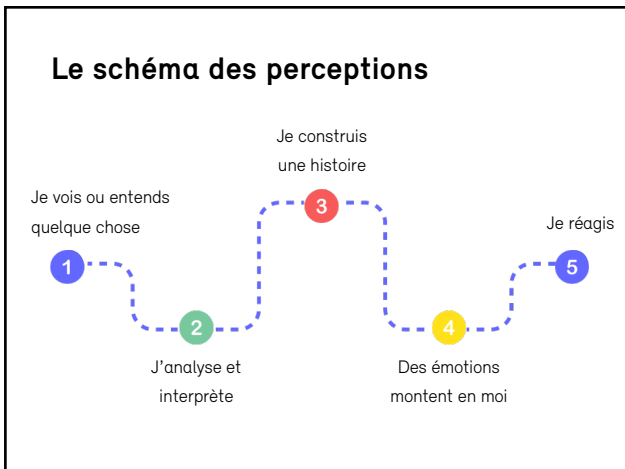
20



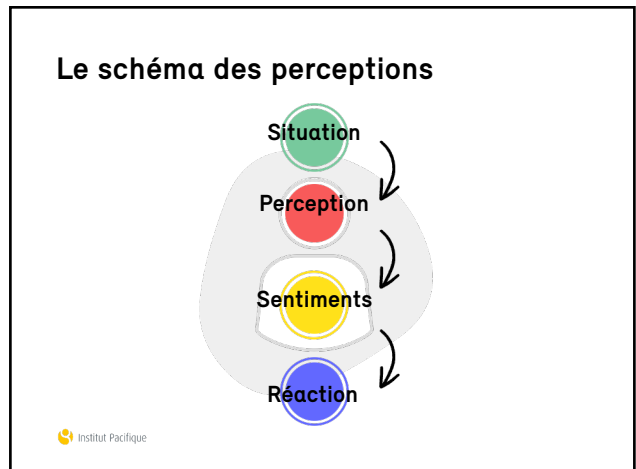
21



22



23



24

Distinguer les perceptions des faits

Fait observable

Ce qui peut être constaté objectivement, mesurable et vérifiable.

Externe, neutre, indépendant de nous.

Permet une base commune de discussion.

Perception / Interprétation

Ce que nous ressentons, interprétons ou déduisons de la situation.

Subjectif, influencé par nos émotions et croyances.

Peut amplifier ou déformer la réalité.

25

De l'importance du vocabulaire



© Les Schtroumpfs, Peyo

26

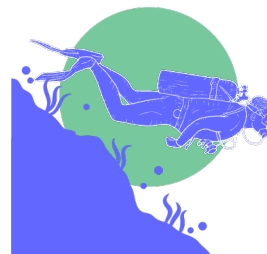
Des émotions aux besoins



« — “ —
 « Tout ce que tout le monde dit ou fait est une tentative de combler un besoin non répondu. »
 — ” — »

27

Auto-empathie



1. À la surface : observer nos réactions
2. Première descente : explorer les courants émotionnels
3. Zone médiane : découvrir les récifs des besoins
4. Les profondeurs : éclairer les grottes de la perception
5. Le retour à la surface : distinguer le sable du limon

28

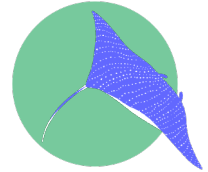
Plongée en eaux profondes

1. À la surface : observer nos réactions
2. Première descente : explorer les courants émotionnels
3. Zone médiane : découvrir les récifs des besoins
4. Les profondeurs : éclairer les grottes de la perception
5. Le retour à la surface : distinguer le sable du limon

29

Plongée en eaux profondes - Retours

- Comment avez-vous vécu cette plongée intérieure ?
- En quoi est-ce différent d'une réflexion habituelle sur vos émotions ?
- Quelle partie de la plongée a été la plus facile ou la plus difficile à explorer ?
- Comment pourriez-vous utiliser cette pratique dans votre quotidien ?



30

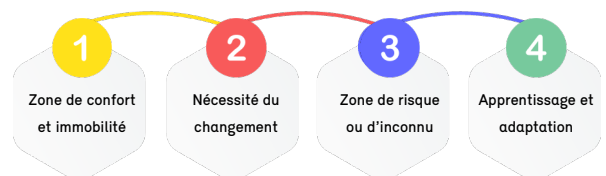
03.

LA ZONE DE SÉCURITÉ

« Nous pouvons chacun·e faire un pas vers l'autre sans se sentir menacé·e. »

31

Les zones de changement



32

Les processus hormonaux



FUITE

« Courage, fuyons !
Sauve qui peut la
vie ! »



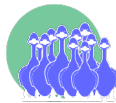
ATTAQUE

« La meilleure
défense c'est
l'attaque ! »



INHIBITION

« Si je ne bouge pas
peut-être qu'on va
m'oublier... »



RÉUNION

« Ensemble
nous sommes
plus fort-es ! »

33

La zone de sécurité

- Espace de confiance personnelle
- Permettre des échanges constructifs
- Transformer l'inconfort sans menacer
- Stratégies clés :
 - Nommer l'inconfort
 - Protéger la dignité
 - Encourager l'exploration
- Intention : grandir ensemble avec respect

34

Identifier les mécanismes de défense

Les facteurs de stress avec le CINE

- **Contrôle** sur la situation : Est-ce un besoin de contrôle ?
- **Imprévisibilité** : Est-ce une appréhension face à l'imprévu et la surprise ?
- **Nouveauté** : Est-ce une peur de l'inconnu et de la nouveauté ?
- **Égo menacé** : Est-ce une recherche de protection de son intégrité ?

© D'après les travaux de Sonia Lupien

35

Se relier à l'autre : empathie

C'est

- Qualité de présence
- Attention particulière sur les sentiments et besoins de l'autre
- Témoin bienveillant

Ce n'est pas

- Distinction avec la sympathie
- Pas forcément être d'accord
- Prendre l'autre en charge

2 Habiletés principales

- Écoute silencieuse
- Reflets empathiques

— “ —
« Est-ce que tu te sens ...
parce que tu as besoin de ... ? »
— ” —

36

Poser un autre regard

Techniques de recadrage sur la situation

- **Le recadrage de contexte** : Changer le cadre spatial, temporel ou relationnel pour voir la situation différemment
- **Le recadrage de sens** : Transformer l'interprétation donnée à une situation ou un comportement
- **Le recadrage d'intention** : Identifier le besoin légitime derrière un comportement problématique

37

Laboratoire d'empathie

Formuler des hypothèses alternatives en vous appuyant sur les questions clés :

Recadrage de contexte :

- Dans quel autre contexte cette situation prendrait-elle un sens différent ?
- Où/quand ce comportement pourrait-il être une ressource ?

Recadrage de sens :

- En partant du principe que l'autre veut bien faire, quelle autre interprétation peut-on donner à ce comportement ?
- Quelle qualité se cache derrière ce qui nous dérange ?

Recadrage d'intention :

- Quel besoin légitime pourrait s'exprimer maladroitement ici ?
- Quelle intention positive pourrait expliquer ce comportement ?

38



Pause

39

04.

L'INTENTION RÉELLE

« Je souhaite prendre soin de la relation ET être profondément entendu.e. »

40

Intention réelle

- ✓ Ce que nous voulons vraiment
- ✓ Nous connecter aux buts communs
- ✓ Avoir la conviction qu'une relation harmonieuse est possible
- ✓ Rester focus durant l'échange
- ✓ Accepter sa vulnérabilité

41

Intention réelle vs demande

La demande

- Changement de comportement
- Résultat attendu
- Circonscrite à la situation

L'intention

- Vise la qualité relationnelle
- Durabilité du changement
- Engagement mutuel et responsabilisation

42

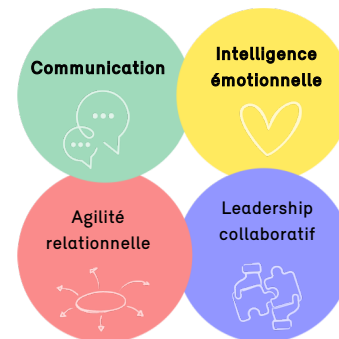
Incarner une intention réelle

Les trois niveaux de cohérence

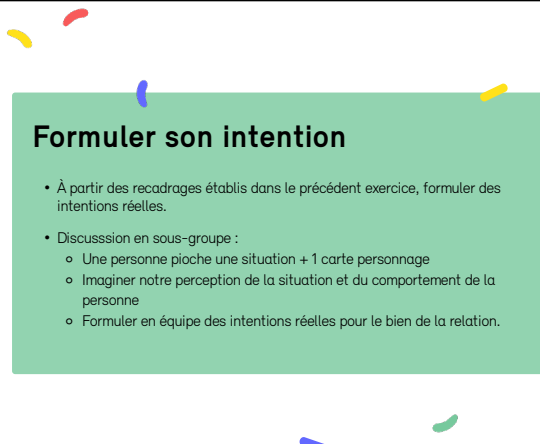
- Pensées et croyances : ce que je me raconte
- Paroles et expressions : mon langage verbal et non verbal
- Actions et comportements : ce que je mets en place

43

Grandes familles de compétences



44



Formuler son intention

- À partir des recadrages établis dans le précédent exercice, formuler des intentions réelles.
- Discussion en sous-groupe :
 - Une personne pioche une situation + 1 carte personnage
 - Imaginer notre perception de la situation et du comportement de la personne
 - Formuler en équipe des intentions réelles pour le bien de la relation.

45



05. QUELQUES TRUCS

— “ ————

« Prendre confiance en soi,
une conversation à la fois. »

————— ” —

46

Se préparer à la conversation



1. Identifier nos perceptions et émotions
2. Identifier nos mécanismes de défense
3. Faire preuve d'empathie envers soi-même
4. Réfléchir aux perceptions de l'autre



47

Pour la personne émettrice



— “ ————

« La personne est la personne.
Le problème est le problème.
La personne n'est pas le problème. »

————— ” —



48

La posture assertive



Les 6 piliers de la posture assertive

1. L'affirmation de soi avec respect
2. La communication claire et directe
3. La gestion des émotions
4. L'écoute active
5. La confiance en soi
6. La gestion constructive des conflits

49

L'injonction de bienveillance



La Bienveillance est une attitude ou une valeur qui fait en sorte que l'on s'intéresse à l'autre. Elle implique notamment la gentillesse, la générosité, le respect, l'entraide.

- Confusion entre bienveillance (considération) et complaisance (faire plaisir)
- Répression des émotions négatives au risque de paraître manquer de gentillesse
- Déséquilibre relationnel puisque l'autre est priorisé ou le conflit tu.
- Instrumentalisation sociale quand elle masque des enjeux de pouvoir et de contrôle
- Évitement du feedback constructif en rendant la critique taboue

50

Posture bienveillante



1. Calmes
2. Exigeants
3. Fermes
4. Encourageants et sécurisants
5. Respectent la dignité de chacun

CF : Beaumont, C., Leclerc, D. et Frenette, E. (2018). Évolution de divers aspects associés à la violence dans les écoles québécoises 2013-2015-2017.

51

06.

MISE EN PRATIQUE

« Plus je pratique
la conversation courageuse, plus
je suis confiant-e à l'initier. »

52

Mise en situation

1. En solo : choisir une situation et préparer la mise en contexte - 5 min
2. En trio : 10 minutes par personne pour le jeu de rôle.
 - a. Une personne émettrice : focus sur l'intention réelle, maintien de la zone de sécurité
 - b. Une personne réceptrice : incarne le rôle selon ses propres mécanismes de défense.
 - c. Une personne observatrice : régule la température émotionnelle - ni trop froide (évitement), ni trop chaude (débordement) et suit l'évolution de la conversation courageuse. Prendra 5 min à la fin pour partager ses observations sur les moments de connexion.

53

Préparation à la conversation

- Quelle est ma demande initiale ?
- Quels sont les valeurs et les besoins en jeu ?
- Quelles est mon intention réelle ?
- Quelles sont les hypothèses par rapport aux perceptions possibles de l'autre ?
- Quelles sont les formulations qui préserveraient la zone de sécurité pour les deux parties ?
- Si je connais bien la personne, que pourrais-je faire pour m'adapter à ses particularités ou modes de fonctionnement ?

54

Retour sur l'exercice

- Comment c'était ?
- **Émetteur-trice** : Avez-vous réussi à trouver votre intention réelle et garder le focus sur elle ? Avez-vous réussi à maintenir la zone de sécurité pour les deux parties ?
- **Récepteur-trice** : Est-ce que de recevoir la conversation vous a fait expérimenter des émotions particulière ?
- **Observateur-trice** : Qu'avez-vous constaté ?

55

07.

CONCLUSION

« Quand ma vulnérabilité devient
un levier à une relation authentique,
j'en mesure la force. »

56

Essences différentes, même nappes phréatiques



— “ —
« Si un arbre perd ses feuilles ou jaunit, on ne soigne pas les feuilles... on nourrit les racines. De même, une émotion désagréable est un signal : pour aller mieux, il faut chercher le besoin non satisfait sous-jacent. »
— ” —

57

La sagesse du Bernard l'ermite



— “ —
La vraie force n'est pas dans la dureté de notre coquille, mais dans notre capacité à la quitter quand elle ne nous sert plus. Le courage n'est pas l'absence de peur, mais la conviction que quelque chose d'autre est plus important que la peur.
— ” —

58

Merci

Sarah Guigues - Interstices

Accompagnement individuel et de groupe
Facilitatrice

sarah.guigues@gmail.com

59

Références

BEAUMONT, C., LECLERC, D. ET FRENETTE, E.
"Évolution de divers aspects associés à la violence dans les écoles québécoises 2013-2015-2017" (2018). Accessible à chaire.violence-ecole@ulaval.ca

BROWN BRENE
"Le pouvoir de la vulnérabilité" (2013) - traduction de "Daring Greatly" (2012)
"La force de l'imperfection" (2010)
"Osez la vulnérabilité" (2020)

LEVINAS EMMANUEL
"Totalité et Infini" (1961)
"Autrement qu'être ou au-delà de l'essence" (1974)

NUSSBAUM MARTHA
"Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions" (2001)

PATTERSON KERRY, GRENNEY JOSEPH, MCMILLAN RON ET SWITZLER AL
Crucial Conversations (2002) - Conversations cruciales. Des outils pour s'exprimer quand les enjeux sont de tailles (2009)

RICOEUR PAUL
"Soi-même comme un autre" (1990)

ROGERS CARL
"Le développement de la personne" (1961)

THOMAS KENNETH W. ET KILMANN RALPH H.
"Méthode Thomas-Killman En situation de conflit", 2005.

PLUTCHIK ROBERT
"The Emotions", (1991.)

60