

La gestion du **STRESS** *au travail*



Bruno Fortin, psychologue

© Les Consultations Pédagogiques Fortin Inc. Tous droits réservés.

Présentation de l'auteur



Psychologue en milieu hospitalier depuis près de vingt-trois ans, Bruno Fortin s'intéresse particulièrement aux stratégies d'adaptation face aux situations stressantes. Il a une vaste expérience d'enseignant et d'animateur d'ateliers.

Bruno Fortin a d'ailleurs présenté à travers la province un éventail de conférences sur l'application des stratégies d'adaptation au stress, de même que sur la gestion du stress dans différents contextes.

Chargé de cours au Certificat en santé mentale de la faculté d'éducation permanente de l'Université de Montréal, Monsieur Fortin est auteur et coauteur de nombreux ouvrages, dont *Vivre à plein malgré ses limites* et *Intervenir en santé mentale*, publiés par les Éditions Fides.

<http://brunofortin.com>

<http://gestiondustress.com>

ISBN 2-980725-0-1

Dépôt légal : 2^e trimestre 2001

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

© Copyright 2001, Les Consultations Pédagogiques Fortin Inc. Tous droits réservés.

Les Consultations Pédagogiques Fortin Inc, 1100 rue St-Urbain, app 605, Montréal (Québec), H2Z 1W1

Téléphone : (514) 842-7628 Télécopieur : (514) 842-9089 Courriel : fortin1@videotron.ca

Introduction



La gestion du stress, c'est la gestion de sa vie. Nous sommes d'éternels étudiants face au stress. Ses effets nous surprennent à un moment de vulnérabilité imprévue, à une intensité que l'on croyait impossible, après une dure épreuve dont on avait sous-estimé l'importance.

Ce document s'adresse à tous les gens d'entreprise se considérant comme des étudiants dans le domaine de la gestion du stress. Il se veut le point de départ d'une réflexion personnelle et professionnelle.

Vous aimez le stress? Il vous stimule? Vous avez choisi votre carrière précisément parce qu'elle constitue un défi d'envergure? Continuez tout de même votre lecture, car aimer le stress n'annule pas ses effets. Ce n'est pas parce que nos méthodes habituelles d'y faire face ont suffi jusqu'ici que ce sera nécessairement toujours le cas.

Nous examinerons dans ce livre des moyens d'utiliser son énergie de façon optimale. Lesquels?

1. Apprendre à mieux connaître ses signes de tension.
2. Développer de nouvelles habiletés destinées à réduire les effets de la tension.
3. Apprendre à accroître sa résistance aux difficultés.

C'est à titre de psychologue œuvrant depuis plus de vingt trois ans en milieu hospitalier que je m'intéresse à ce domaine. J'ai rencontré beaucoup d'hommes d'affaires pris au dépourvu par la détresse psychologique associée aux troubles d'adaptation. À

l'occasion de la quarantaine de charges de cours que j'ai assumées à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et à l'Université de Montréal, j'ai côtoyé des intervenants de tous les milieux. La publication de livres m'a amené à collaborer avec différents organismes publics et communautaires, que ce soit en tant qu'animateur d'atelier ou en écrivant des articles. Les suggestions et les exemples présentés dans ce document sont inspirés de mon expérience personnelle et professionnelle, des commentaires et des questions de mes étudiants, de même que des échanges avec mes collègues.

Le lecteur reconnaîtra mon intérêt pour les stratégies d'adaptation permettant de surmonter la détresse psychologique. Il décèlera également mon intérêt pour l'approche cognitive-behaviorale. Je présente en effet des moyens concrets d'identifier et de modifier les pensées et croyances risquant de causer des problèmes. J'ai choisi d'illustrer mes conseils de façon humoristique. Ceux qui le désirent trouveront dans mes publications antérieures les explications théoriques et les références pertinentes.

À plusieurs reprises, j'inviterai le lecteur à se référer à son expérience, car la meilleure façon d'assimiler certains concepts consiste à les appliquer à sa propre vie.

J'encourage le lecteur à se servir d'un cahier ou d'un journal de bord dans lequel il notera ses réponses, ses réflexions et ses commentaires. Plusieurs questions posées pourront alimenter sa réflexion. Les messages les plus importants seront probablement ceux que ce document vous amènera à vous envoyer à vous-même.

1

La nature du stress



Nous devons tous affronter des situations stressantes auxquelles il faut faire face efficacement afin d'éviter de sombrer en détresse émotionnelle.

- *Alexandre se sent exploité alors qu'il doit travailler douze heures par jour, sept jours par semaine afin de satisfaire aux exigences de son nouvel emploi.*
- *Axel ne sait plus comment réagir aux avances sexuelles insistantes de son chef de service.*
- *Président de compagnie, Alexandre est découragé de constater que son bureau est encombré de dossiers urgents qu'il n'arrive plus à traiter de manière acceptable.*

Prenez quelques instants pour identifier des situations stressantes que vous vivez, avez vécues, prévoyez vivre ou dont vous avez été témoin. Donnez des exemples.

Quelles sont les situations qui vous posent des problèmes?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

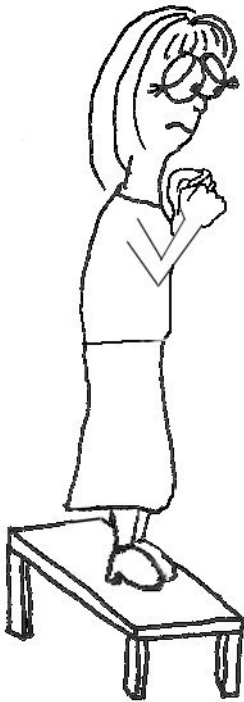
Heureusement, les problèmes ne se présentent pas tous en même temps, ni tous les jours. De plus, vous savez déjà comment répondre à certains d'entre eux.

Chacun d'entre nous a sa définition du stress. Quelle est la vôtre? Le stress peut être défini globalement comme une perturbation de l'équilibre, une interruption de l'enchaînement régulier des habitudes forçant l'individu à tenter de retrouver son équilibre antérieur ou d'en atteindre un nouveau. Tout changement qui suscite un inconfort psychologique ou physique peut être identifié comme source de stress. Nous réserverons toutefois l'usage de ce terme à deux types de circonstances. Dans un cas, les capacités d'adaptation physique sont poussées au-delà des capacités de l'individu. Les ressources sont mobilisées sans effet néfaste un certain temps, mais l'organisme ne peut fournir ce genre d'effort à moyen et à long terme sans défaillance. Pensons aux effets de la privation de sommeil, de la déshydratation, du jeûne, de l'exposition prolongée au froid ou au bruit. L'organisme brûle ses ressources puis s'effondre.

Le stress psychologique, quant à lui, réfère plutôt à la **perception d'une menace à la satisfaction de nos besoins de base jugée importante**, ainsi qu'à un **doute sur notre capacité à y faire face**.

Une perception: donc le stress peut être associé à une perception inexacte.

Une menace: le type de stress associé à la détresse psychologique implique un certain étalement dans le temps et un effet sur la suite de notre vie.



Nos besoins de base: ils comprennent principalement notre besoin d'estime de soi, de sécurité, d'amour, de sens et de réalisation de soi.

Une menace jugée importante: c'est-à-dire une menace qui mérite notre attention et nos efforts. Le déterminant ultime du niveau de stress chez un individu est la signification personnelle qu'il donne au facteur stressant.

Un doute sur notre capacité à y faire face: c'est-à-dire une évaluation négative des ressources internes ou externes.

Reprenons nos exemples :

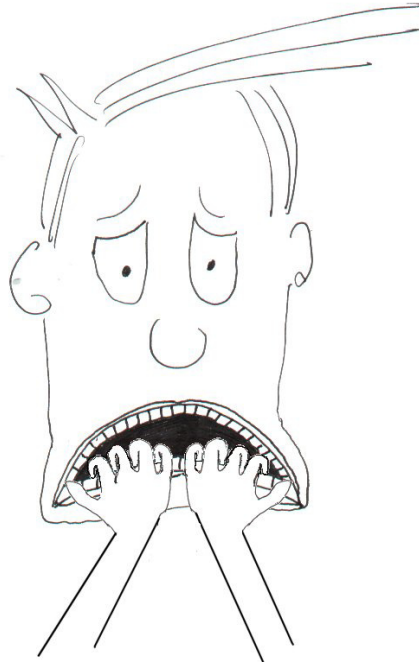
- *Sensible à l'injustice, Pier Alexandre craint de s'épuiser à travailler à l'excès pour le reste de sa vie, de ne pas réussir, d'être jeté à la poubelle et remplacé par un employé naïf qui se tuera à la tâche.*
- *Axel craint qu'en refusant les avances de son chef de service, sa sécurité financière soit menacée par des manigances qui pourraient amener son congédiement.*
- *Alexandre sent son estime de soi menacée. "Un bon gestionnaire devrait être capable de gérer tous ses dossiers", se dit-il.*

Constatons pour l'instant que tous ces points de vue contribuent au stress. Un point de vue plus nuancé pourra contribuer à résoudre la situation. Les pensées et les sentiments que nous avons relativement à un problème sont aussi importants que le problème lui-même en ce qui regarde l'impact d'un changement sur notre vie.

Lorsque nous traversons une situation de crise, mieux vaut s'observer attentivement et voir comment nous pouvons influencer positivement le cours des événements en utilisant efficacement notre marge de manœuvre.

Chaque fois que vous êtes confronté à un des ennuis quotidiens en entreprise, un certain nombre de changements peuvent survenir très rapidement dans votre corps:

vosre tension artérielle monte, vosre système nerveux commence à produire de l'adrénaline, vosre cœur bat plus vite, vos mains se refroidissent et vosre système digestif ne fonctionne plus. Vos pensées se concentrent sur ce problème à l'exclusion de tout autre, et vous vous sentez en colère, anxieux, coupable, triste ou frustré. Les événements ne se produisent pas comme vous le souhaiteriez et vous vous préparez à faire de vosre mieux pour redresser la situation. Il peut s'agir chaque fois d'un petit combat.



Rappelez-vous, cependant, qu'il ne s'agit pas d'un seul combat au cours de la journée, mais de cinq, dix ou quinze combats. Rappelez-vous qu'il s'agit d'une série de jours, de semaines et de mois remplies d'exigences, de frustrations et d'irritations. Vosre système n'a jamais la chance de récupérer parce qu'un autre combat s'amorce avant que le précédent soit tout à fait terminé. Au fil des jours et des semaines, vous vous sentez de

plus en plus fatigué et irritable. Votre système est surchargé. Vous utilisez votre énergie plus vite que vous ne la renouvelez. Votre réservoir est presque vide.

Quels sont les symptômes d'une surcharge du système?

- À la fin de la journée, vous vous sentez éreinté et irritable; vous êtes trop énervé pour relaxer.
- Votre corps ne fonctionne pas correctement: vous avez mal au dos, vous avez les mains froides, les pieds glacés, vous souffrez de diarrhée, vous transpirez de façon excessive.
- Votre sommeil est perturbé.
- Il vous arrive de boire, de manger ou d'avaler des tranquillisants pour tenter de diminuer votre tension.
- Vous passez beaucoup de temps à penser à des erreurs passées ou à vous inquiéter de catastrophes futures.
- Vous vous sentez de plus en plus frustré par l'incompétence ou le manque de loyauté des autres. Il vous semble parfois que quels que soient vos efforts, quelqu'un ou quelque chose vous barre la route et vous empêche d'atteindre vos buts.
- Vous ne prenez plus plaisir à ce que vous faites.

Chaque personne a ses propres signaux de tension.

Quels sont les indices qui vous laissent savoir que vous êtes sous tension?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Chaque personne a son propre style de gestion du stress. Il s'agit d'un ensemble de stratégies personnelles constituant sa manière habituelle de faire face aux différentes situations problématiques de la vie.

Certains se comportent dans la vie comme s'ils conduisaient une automobile dont ils n'auraient jamais eu le manuel d'instruction. Des lumières rouges et vertes clignotent, des indicateurs et des pictogrammes tentent d'attirer leur attention, mais ils n'en tiennent pas compte, gardant les yeux sur la route et le pied sur l'accélérateur.



Si vous êtes parvenu où vous êtes présentement, c'est que vous avez déjà réussi à gérer plusieurs situations stressantes. Chacun a ses propres façons de diminuer l'intensité de son malaise. Certains se plongent dans des loisirs sportifs, la natation ou l'exercice physique, par exemple. D'autres vont à la chasse, bûchent du bois ou regardent la télévision. D'autres encore utilisent la "stratégie du réfrigérateur" et se mettent à trop manger. Certains vont plutôt aller "magasiner".

Que faites-vous habituellement pour améliorer votre état de tension?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



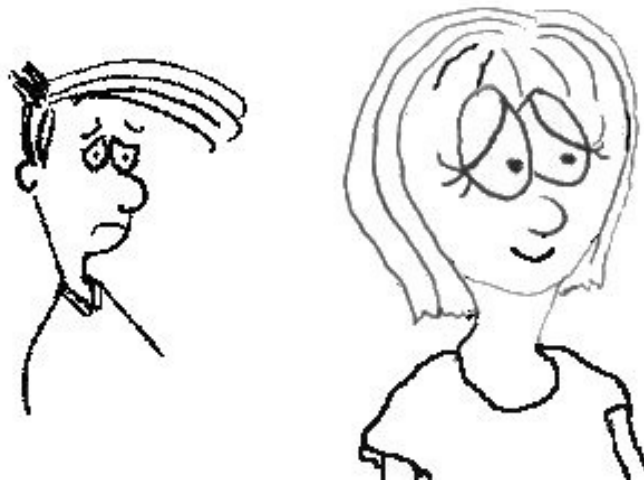
Qu'est-ce qui fait que malgré ces stratégies, nous devenons en détresse? Parfois, ces stratégies familières ne sont plus disponibles. Nous devenons anxieux au milieu de la nuit, à un moment où la piscine publique est fermée. Pensons à celui qui avait l'habitude d'aller "magasiner" pour se détendre lorsqu'il a des problèmes financiers. Plus il est "stressé", plus il achète, et plus il achète, plus il devient stressé. Voilà certes une roue qui ne tourne pas dans la bonne direction. Parfois, nos stratégies habituelles ne suffisent plus. La difficulté à affronter paraît tellement insurmontable qu'elle nous fait plier les genoux. Pensons à l'effet d'une vague de douze pieds de haut, même sur un bon nageur. Ajoutons finalement que certaines stratégies sont nuisibles car elles créent de nouveaux problèmes. C'est le cas de la consommation excessive d'alcool, de nourriture ou de l'achat irréfléchi de biens.

Les moyens qui suffisaient par le passé ou qui fonctionnaient avec certains types de stress peuvent s'avérer inefficaces dans une nouvelle situation. Chacun a donc avantage à développer une diversité de stratégies auxquelles il pourra avoir accès au besoin, et à éviter d'utiliser les stratégies de gestion du stress nuisibles, comme la consommation excessive, la colère non contrôlée ou la conduite automobile dangereuse.

De plus, le stress est un processus évolutif impliquant un effort d'adaptation dont l'individu doit constamment évaluer l'effet. Il ne s'agit pas de réagir "une fois pour toutes". Au contraire, il faut maintenir actif un processus d'adaptation.

Notons que le but de notre démarche n'est pas d'abolir complètement le stress et de l'évacuer définitivement de notre vie. Cela ne serait ni possible, ni souhaitable. Il s'agit plutôt de développer nos habiletés sur une certaine période, lorsqu'on a le choix.

Au moment d'évaluer leur stress, les gens négligent fréquemment d'en considérer la durée. Ils croient pouvoir tolérer longtemps une situation parce qu'ils l'ont auparavant tolérée pendant une court période. L'organisme peut se mobiliser pour affronter un stress élevé pendant un certain temps, mais si le stress devient chronique, il risque d'y avoir épuisement et peut-être maladie physique. Il ne faut pas confondre l'effort que l'on peut fournir à court terme avec celui que l'on peut fournir de façon continue. Les efforts à long terme demandent une planification incluant des moyens de se ressourcer et d'obtenir de l'aide.



Au stress s'ajoute souvent la frustration, c'est-à-dire le sentiment que nous éprouvons lorsque nous attendons une chose qui ne se présente pas. On peut par exemple

s'attendre à obtenir une reconnaissance qui ne se manifeste pas. Cela peut être un signal indiquant de réviser nos attentes et de prendre d'autres moyens pour satisfaire nos besoins.

Rappelons que l'ampleur du stress ainsi que la volonté de continuer à le supporter seront déterminées non seulement par la difficulté "objective" de la tâche à exécuter, mais aussi par l'évaluation que l'individu fera de ses capacités à affronter les problèmes associés au déficit. S'il se juge incapable de faire face à ce qu'il croit être ses devoirs, son niveau d'anxiété, de dépression ou de colère risque d'augmenter, et sa santé physique peut se détériorer.

2

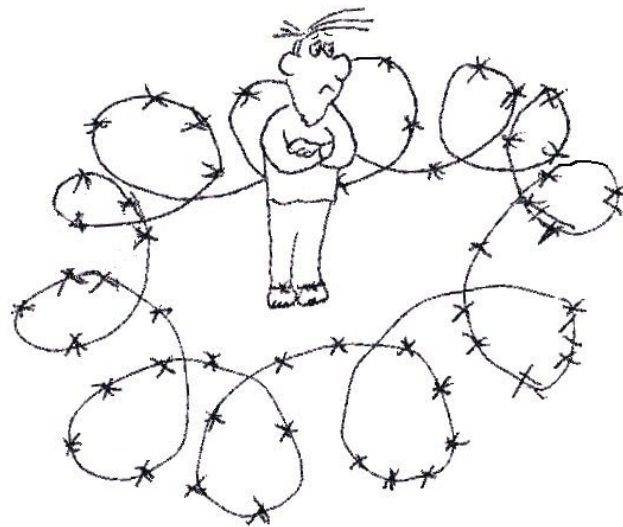
Les pièges à éviter



Voici maintenant des stratégies qui, même si elles peuvent sembler utiles à court terme, deviennent problématiques si on les utilise à l'excès ou à long terme.

S'isoler

L'isolement peut apporter un soulagement temporaire. Un individu vient de se séparer, de perdre un emploi ou d'apprendre qu'il a une maladie. Il trouve ardu de constamment négocier avec son entourage. Il est tenté de tout faire seul. Qu'il s'isole temporairement pour reprendre ses forces n'est pas négatif en soi. Après un certain temps, il constatera toutefois qu'au lieu de s'améliorer, son état se détériore. C'est le signal que son isolement se retourne contre lui. La solitude prive de l'occasion de satisfaire nos besoins, de se nourrir émotionnellement, d'obtenir le soutien et l'encouragement de collègues qui, par leur rétroaction, aideraient à nuancer nos pensées.



Avoir des amis est une nécessité. L'amitié aide à répondre à ses besoins, à se nourrir émotionnellement. L'énergie investie auprès des amis est rendue au centuple si on prend soin de fréquenter des personnes saines qui ne font pas que prendre, mais savent aussi donner.

Il existe plusieurs types d'amitié. Certains se feront un plaisir de jouer aux quilles avec nous, de nous inviter à nous baigner dans leur piscine, de jouer aux cartes, mais se sauveront à toutes jambes dès qu'il sera question de maladie ou de souffrance. D'autres seront des confidents fiables et compréhensifs, mais fuiront si on leur demande d'aider à peindre un appartement. Les gens peuvent avoir un réseau de connaissances, d'amis et d'intimes très varié, qu'ils utiliseront de façon tout aussi variée.

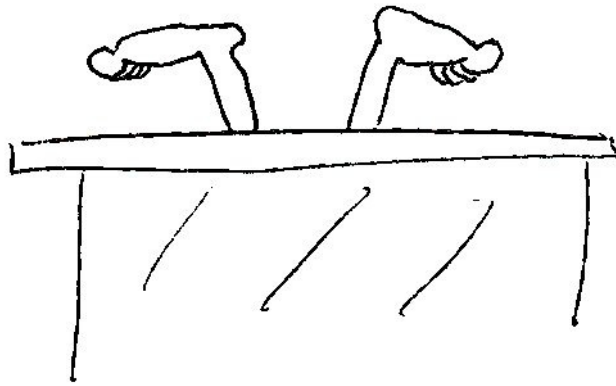
Les victimes de harcèlement sexuel, comme Axel, croient parfois que la meilleure stratégie est de couper de tous les ponts. Cette position peut les soulager à court terme, mais les rend plus vulnérables à long terme. En se privant du feed-back et du support des collègues, elles deviennent des proies encore plus faciles.

Maintenez vos amitiés bien vivantes. Il vaut la peine de garder les voies de communication ouvertes, même quand le temps nous manque ou que l'énergie à consacrer à notre jardin relationnel fait défaut. Il suffit parfois d'un appel, d'une carte, d'une lettre, d'une courte visite pour garder la porte ouverte. Cette porte pourrait être importante plus tard, lorsque nous redeviendrons disponibles.

Éviter ce qui fait peur

Éviter ce qui fait peur peut paraître un soulagement à court terme, mais l'évitement maintient la peur intacte ou même l'amplifie. Parfois, de loin, les difficultés semblent former une montagne insurmontable. Une fois que l'on s'approche, on peut découvrir

que la pente est moins abrupte qu'on ne l'imaginait, et que des sentiers invisibles de loin serpentent la montagne. Il vaut mieux affronter les difficultés progressivement, par petites étapes.



Marc-Antoine est débordé de travail. Il rencontre tellement de clients qu'il n'a plus le temps de réfléchir, de discuter avec ses collègues ou de prendre ses pauses-café. Lorsqu'il croise son patron, il change de direction et entre dans son bureau ou au secrétariat. Il n'a pas l'énergie nécessaire pour discuter de cas ou justifier ses interventions. Il craint que les gens lui reprochent son manque de disponibilité. Il ne leur en donne pas l'occasion. Il les évite et s'isole.

Est-ce un problème passager? À court terme, l'isolement et l'évitement peuvent apporter un certain soulagement. Nous constatons, après un certain temps, qu'au lieu de s'améliorer, notre état se détériore.



La comportement de fuite de Marc-Antoine laisse sa peur entière, voire l'amplifie. Il risque une marginalisation croissante. L'isolement et l'évitement favorisent l'établissement de cercles vicieux. Les gens y réagissent négativement, ne sachant pas ce qui arrive à Marc-Antoine. Ils peuvent mal interpréter son retrait. Ils commencent à parler entre eux et à l'éviter à leur tour, ce qui accentue son isolement. Plus Marc-Antoine s'éloigne, plus le malaise augmente, et plus le malaise augmente, plus Marc-Antoine s'éloigne. Il est préférable que l'information circule.

En ne prenant pas sa pause, il favorise un autre genre de cercle vicieux. Croyant sauver du temps et abattre plus de travail, il se fatigue davantage, performe encore moins, et accumule encore plus de retard qu'il tentera de rattraper en travaillant encore plus longtemps. L'efficacité à long terme de cette stratégie est nulle.

En identifiant ses craintes, puis en les partageant avec son patron et ses collègues, Marc-Antoine ferait un premier pas. Il n'est peut-être pas seul dans son cas. Les autres pourraient lui présenter leurs solutions et travailler avec lui à en élaborer d'autres. Marc-Antoine pourrait ensuite clarifier ses priorités et ses buts, établir un horaire réaliste, déléguer ce qui peut l'être, fixer des limites et refuser certaines demandes exagérées.

La tendance au retrait de Marc-Antoine fait peut-être partie de son histoire personnelle. Si c'est le cas, il est d'autant plus important qu'il identifie le genre de situations enclenchant ce mécanisme. Il peut également être attentif aux signaux qui lui indiquent que l'isolement a assez duré. La pratique des habiletés sociales de base l'aidera à

éviter d'éviter. Plus il affrontera les problèmes, plus il se rendra compte qu'ils sont moins insurmontables qu'il l'imaginait. Non seulement il y survivra, mais il obtiendra de meilleurs résultats.

Déconnecter ses émotions

Déconnecter ses émotions peut soulager temporairement, mais cela comporte un certain risque.

Pensez au moment où vous avez failli avoir un accident.

Les deux autos allaient l'une vers l'autre, vous avez tourné le volant au dernier moment, perdu le contrôle du véhicule quelques secondes, et vous l'avez repris assez rapidement pour éviter une sortie de route. Vous vous arrêtez, étonné d'être parvenu à garder votre sang-froid. C'est alors que votre cœur se met à battre plus fort, que vous transpirez, les jambes molles et le souffle court. Il y a un prix à payer lorsque l'on se coupe de ses émotions.

Elles reviennent parfois amplifiées.



Il semble n'y avoir qu'une seule «prise de courant» pour les émotions. Lorsque vous débranchez la tristesse ou la colère, vous débranchez également votre capacité à avoir du plaisir. L'émotion contient de l'information importante sur notre perception des événements. Il est toujours utile d'identifier et de comprendre l'origine de nos émotions,

et il est souvent pratique de les exprimer. Bien des couples constatent qu'ils perdent la capacité de s'amuser ensemble parce qu'ils retiennent l'irritation et la morosité qu'ils ne se permettent pas d'exprimer. On ne soulignera jamais assez l'importance de dire les bonnes choses aux bonnes personnes avec la bonne intensité. Nous verrons que l'on peut choisir le moment et la façon de s'exprimer afin d'augmenter ses chances d'avoir un impact positif.

S'entêter

L'entêtement à persévérer dans la même direction peut parfois aider à surmonter les obstacles. Rappelons-nous par contre que l'entêtement peut entraîner un important gaspillage d'énergie face à un obstacle inamovible.

Il est peut-être possible de défoncer un mur à travers lequel on a décidé de passer, mais cela demandera beaucoup d'énergie, de ressources et d'efforts, alors qu'on aurait pu modifier sa trajectoire de quelques pieds et découvrir une porte ou une fenêtre ouverte. Il

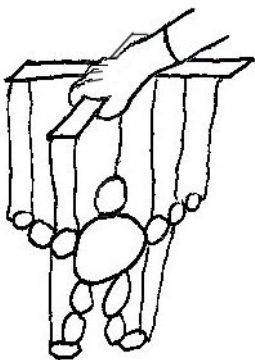


faut souvent se rappeler la différence entre un moyen et un besoin. Lorsque l'on constate que le moyen prévu semble exiger trop d'énergie, que le chemin envisagé ne

conduit pas dans la bonne direction, il peut être sage de chercher une autre façon de satisfaire ses besoins. Gardons l'esprit ouvert à toutes les possibilités.

Certaines personnes jugent leur vie douloureuse au point d'être convaincues qu'il ne reste qu'une solution à leur souffrance: le suicide. Rappelons à ces gens qu'il est important de continuer à chercher avec une partie de soi d'autres façons de moins souffrir, d'améliorer sa qualité de vie, de se rattacher à la vie en créant des liens significatifs, et de prendre le temps de trouver d'autres façons de vivre. Même lorsque nous n'avons plus d'espoir, nous pouvons garder l'espoir que l'espoir revienne.

Contrôler et terroriser l'autre



Contrôler et terroriser l'autre peut créer l'illusion de régler une situation de façon satisfaisante. Face aux ordres, à la colère et aux menaces, l'autre se soumet, s'efface, obéit. Est-ce efficace?

Peut-être parfois à court terme, jamais à long terme. Les gens se révoltent, se vengent directement ou indirectement, s'allient à

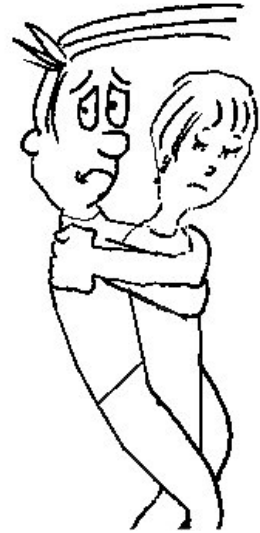
d'autres contre la personne qui les terrorise ou s'éloignent d'elle. De plus, désirons-nous vraiment des partenaires soumis, effacés, insatisfaits et malheureux? Il est avantageux pour tous que chacun puisse satisfaire ses besoins. Cela rend chaque personne plus intéressante à fréquenter. Il est



préférable de laisser son entourage respirer.

Notons qu'il y a maintes façons d'étouffer l'autre. Parfois, c'est sous le couvert d'un excès d'affection qu'une personne tente d'oppresser son partenaire, ses parents ou ses enfants.

Vaut mieux laisser l'autre suffisamment libre. L'effet des exigences excessives d'affection et de présence est contraire à celui attendu. De telles exigences rendent les gens obsédés par le désir de s'éloigner.



S'agiter

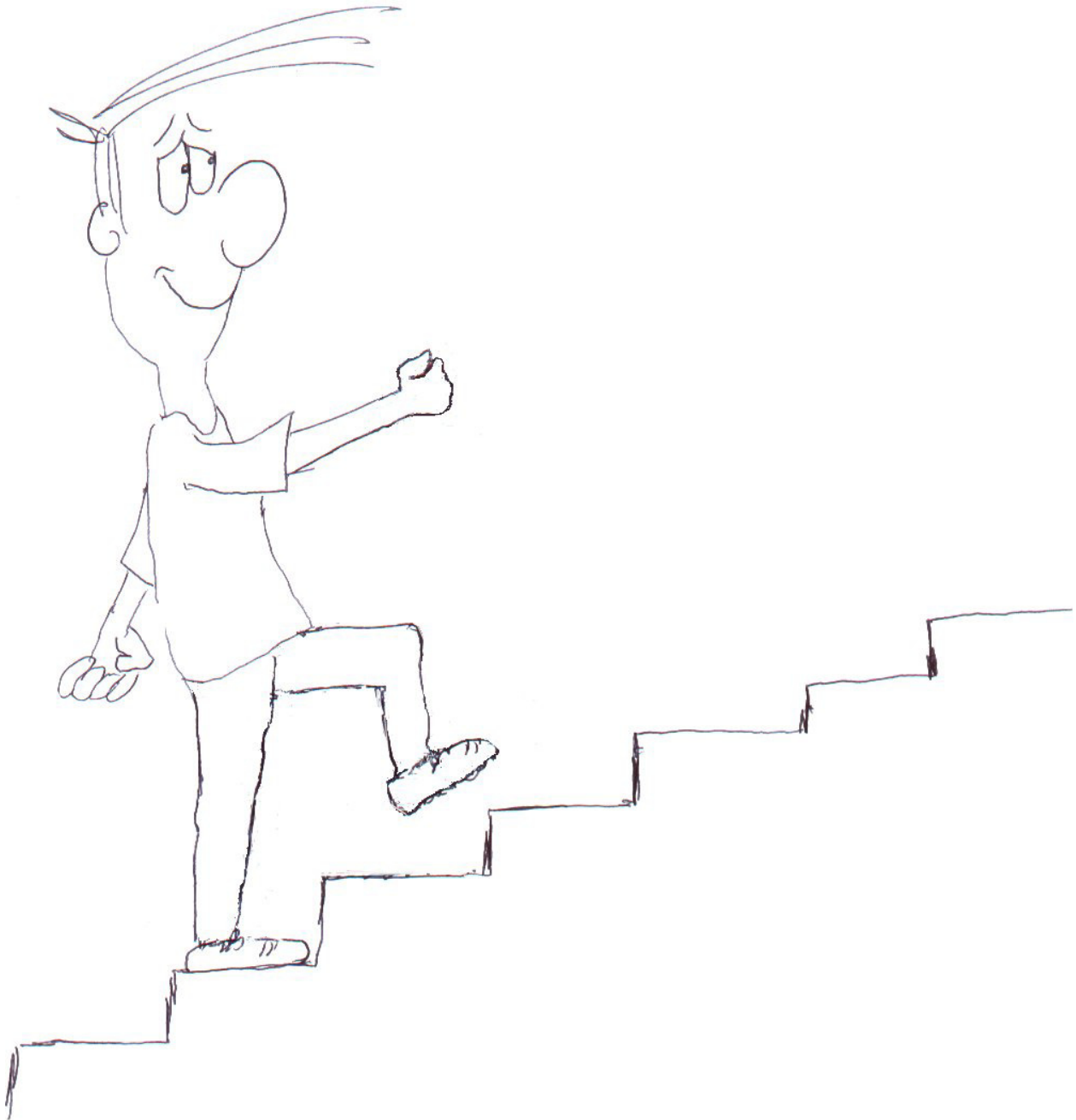
L'agitation dans plusieurs directions peut soulager temporairement les tensions en fournissant un exutoire à un surplus d'énergie. À moyen et long terme, elle peut toutefois devenir un gaspillage d'énergie.



Nous avons tous connu des moments de désorganisation au cours desquels nous entreprenons des quantités de choses sans en faire avancer aucune. On peut gagner bien du temps en ralentissant afin de s'asseoir et de se réorienter. La lenteur est souvent plus efficace que la hâte.

3

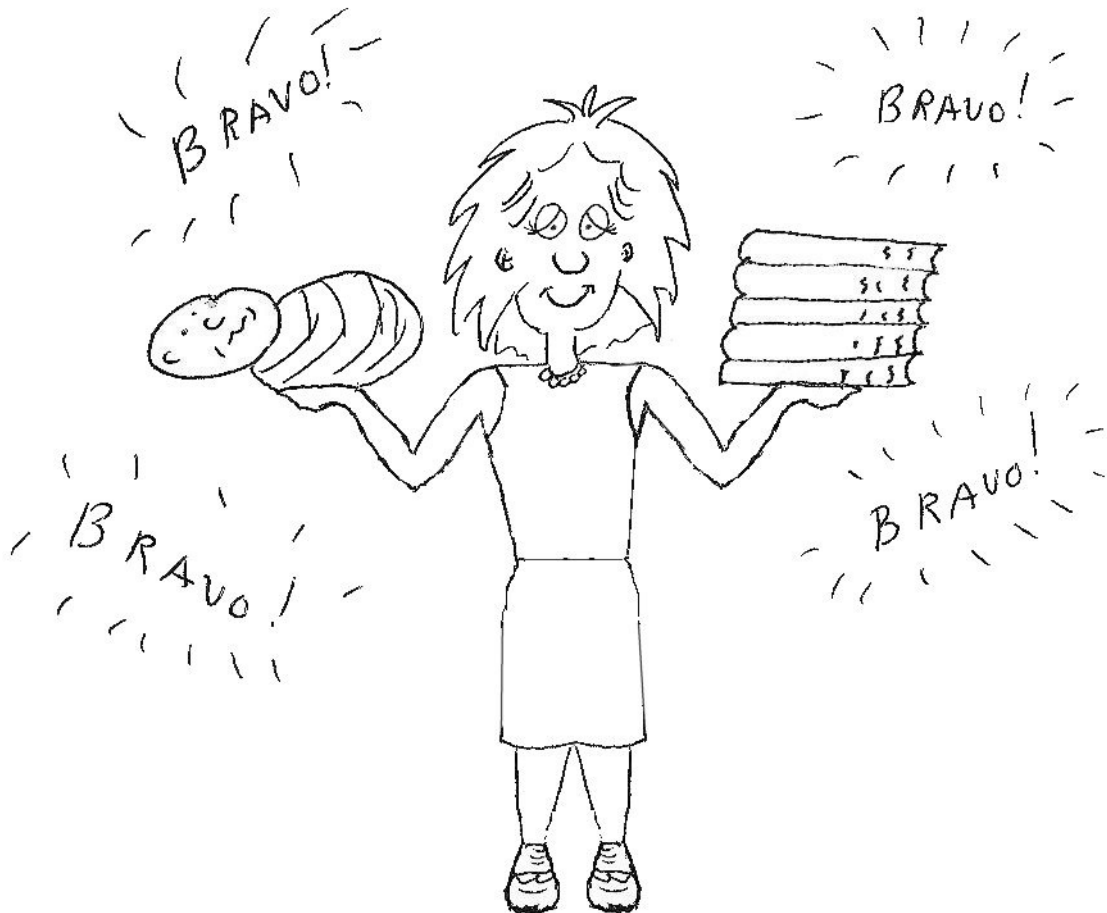
Les solutions



Rappelez-vous de vos bons coups.

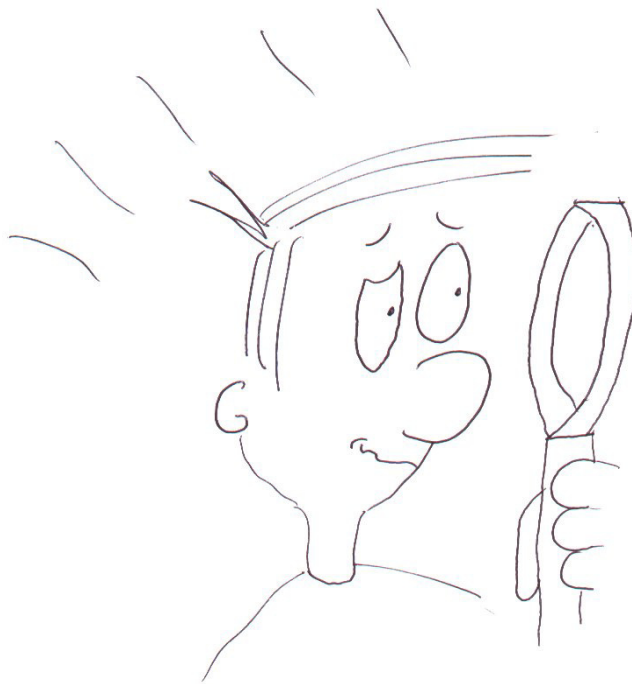
Pensez aux bons coups que vous avez réussis dans votre vie privée et professionnelle.

Devant une multitude de tâches à accomplir, on a parfois l'impression qu'on n'y arrivera jamais. Il est important de se rappeler qu'il y a des situations dans la vie où on a réussi.



Recherchez de l'information de qualité.

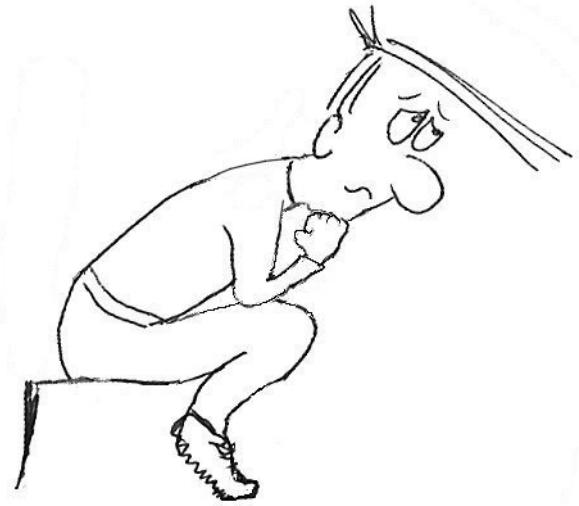
La recherche d'information de qualité évite en effet d'être à la merci de nos habitudes et de nos préjugés. Il est tentant de suivre les sentiers battus, plus familiers et plus confortables, mais parfois ces chemins ne mènent pas où nous souhaitons aller! Une information de qualité sur la situation dans laquelle on se trouve permet de mieux la comprendre.



En s'informant auprès de ses collègues plus expérimentés, Pier Alexandre s'est rendu compte que son horaire était celui des nouveaux employés qui doivent se tailler une place et faire leurs preuves. C'est une période difficile, mais après la première année, il bénéficiera de meilleures conditions. Tous ses collègues sont passés par là, y ont survécu, et témoignent du fait que cela en a valu la peine. Cette information l'a amené à un nouveau point de vue qui a amoindri de beaucoup son sentiment d'injustice, et par la même occasion son stress.

Faites place à la réflexion.

Amasser de l'information ne suffit pas. Encore faut-il réfléchir afin d'éviter les réactions spontanées nuisibles. Si nous constatons que ces dernières mènent fréquemment dans la mauvaise direction, il vaut mieux s'en méfier. Vous trouverez



dans la page suivante les étapes de la résolution de problème ainsi que les questions et les actions qui y sont associées.

Étape	Questions	Actions
1. Identification du problème	<i>Qu'est-ce qui me préoccupe?</i>	Définissez le facteur stressant ou la réaction de stress comme un problème à résoudre.
2. Choix d'un but	<i>Qu'est-ce que je veux?</i>	Fixez-vous des buts réalistes et concrets.
3. Imagination de différentes solutions	<i>Que puis-je faire?</i>	Imaginez un large éventail de solutions. Vous pouvez penser à ce que feraient d'autres personnes dans une telle situation (un collègue, un supérieur, un ami, un conjoint, une personne habile dans ce domaine, etc.).
4. Exploration des avantages et inconvénients	<i>Qu'est-ce que cela me donnerait et à quels coûts?</i>	Évaluez les avantages et les inconvénients de chaque solution.
5. La décision	<i>Qu'est-ce que je choisis?</i>	Placez les solutions dans l'ordre, en commençant par la moins pratique et la moins souhaitable. 2. Choisissez.
6. Pratique mentale	<i>Puis-je le faire?</i>	Imaginez-vous en train d'appliquer la solution choisie.
7. Application	<i>Maintenant, je le fais!</i>	Essayez cette solution.
8. Évaluation	<i>Est-ce que cela a été</i>	Reconsidérez le problème à la lumière

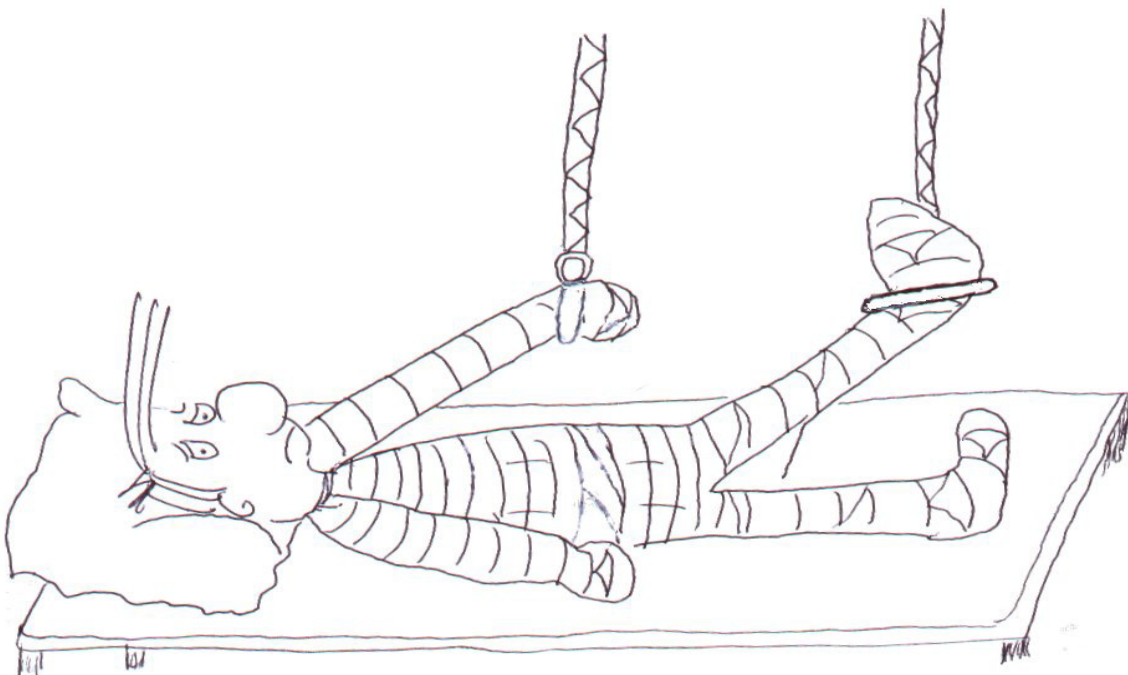
efficace?

des effets de la solution appliquée.

Il est important de se rappeler qu'il n'existe pas de solution parfaite, instantanée et sans coûts. Il faut parfois faire face à un choix limité de solutions toutes désagréables.

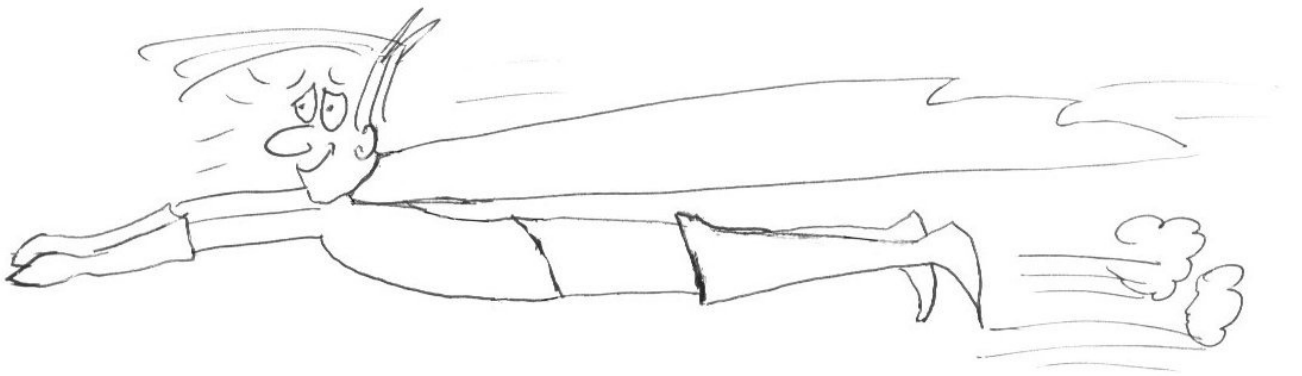
Tenez compte de vos capacités actuelles.

Si vous êtes encore sous le choc de la séparation, si vous êtes profondément déprimé ou si vous venez d'être abandonné par un collègue de travail avec qui vous aviez élaboré un projet qui vous tenait à cœur, votre état ne vous permet peut-être pas de rediriger votre carrière. Tenez compte du contexte dans lequel vous vous trouvez. Il est parfois plus sage d'aller plus lentement, quitte à laisser passer les offres trop pressantes. Désirez-vous vraiment vous engager sous la menace? Respectez-vous. Le commencement d'une relation est assez important pour que l'on prenne en considération sa capacité à s'y engager. Vous engager dans des projets au-delà de vos capacités réelles vous condamne à l'échec et à une perte de crédibilité.



Évaluez l'effort à fournir.

Considérez les ressources nécessaires en terme de temps, de tension émotionnelle et d'argent. Tenez compte des renoncements et des sacrifices demandés, de leurs effets sur la satisfaction globale de vos besoins et la réalisation de vos priorités. N'oubliez pas de vous pencher sur la durée des efforts nécessaires.



Si vous croyez qu'un nouveau projet demande une disponibilité absolue, des connaissances exceptionnelles et inaccessibles, vous ne tenterez pas de le mener à bien. Cela pourrait vous priver d'occasions intéressantes. D'un autre côté, si vous pensez y arriver sans effort, vous serez porté à mettre fin prématurément à vos projets lorsque vous constaterez qu'il y a des efforts à fournir, du temps à consacrer, des compromis et des négociations à faire.

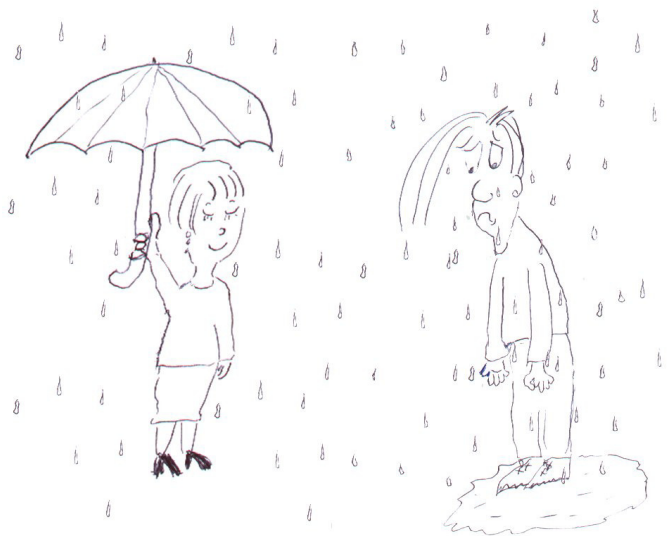
Évaluez les risques réels.

Si vous croyez mettre en jeu votre valeur personnelle, votre statut professionnel, votre sécurité émotionnelle et votre intégrité physique chaque fois que vous approchez un nouveau projet, vous ne serez pas à votre meilleur. Donnez-vous le temps de bien

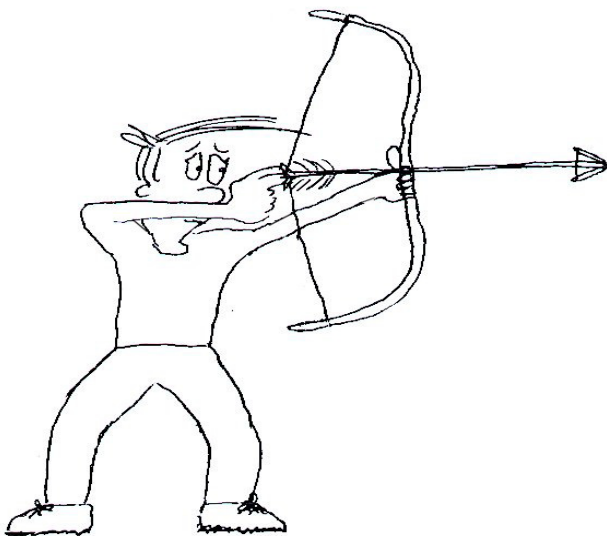
analyser la situation. Une bonne évaluation des risques exige du temps. Gardez yeux et oreilles bien ouverts afin d'éviter d'être prisonnier de vos souvenirs et de vos fantaisies.

Préparez-vous.

Lorsque vous prévoyez un événement spécial, préparez-vous! N'agissez pas comme ces personnes qui s'inquiètent de la pluie annoncée... et oublient d'emporter leur parapluie. Vous avez un rendez-vous important? Reposez-vous. Réservez du temps avant et après l'événement. Permettez-vous de dormir la veille.



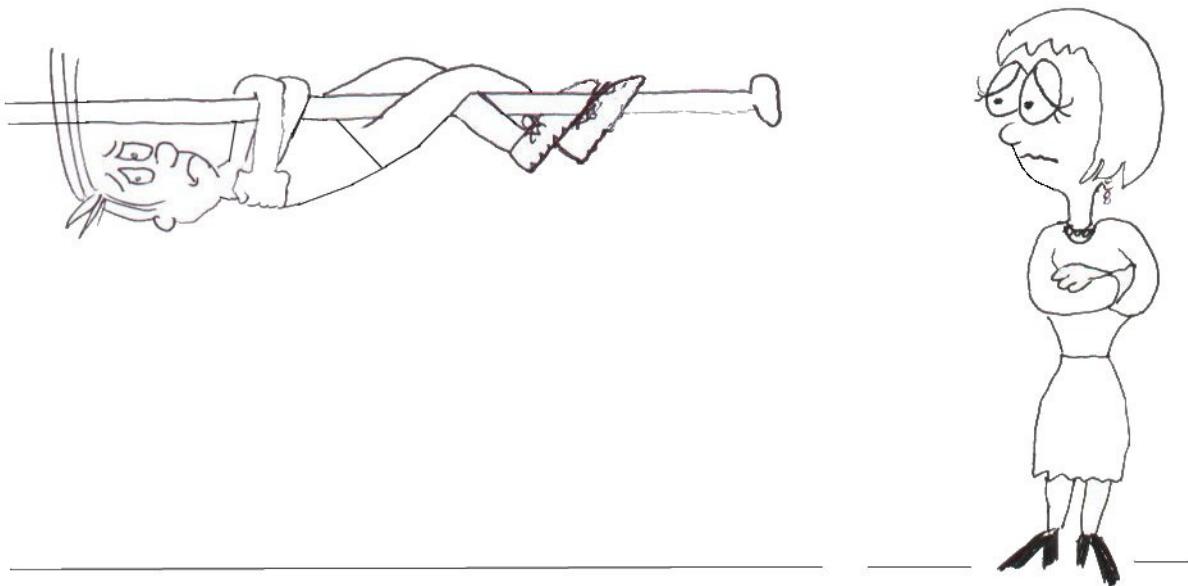
Fixez-vous des objectifs.



Le bonheur est étroitement associé à la perception de progresser suffisamment vers la réalisation de ce qui nous tient à cœur. En se fixant des objectifs, nous pouvons diriger notre énergie vers ce qui importe et mieux évaluer nos progrès.

L'idéal peut servir de phare dirigeant nos pas dans la direction de nos rêves. Il faut se méfier des mirages qui nous éloignent de la route. Fragmentez vos objectifs en étapes intermédiaires accessibles afin de pouvoir vivre plusieurs petits succès.

En se fixant des objectifs trop élevés, nous nous condamnons à la frustration et à l'échec. À la longue, cela amène le découragement et l'abandon des efforts. Des objectifs trop limités peuvent aussi créer des problèmes. Les gens qui attendent le plus de leur vie de couple obtiennent généralement un niveau de satisfaction plus élevé. Le défi consiste à identifier et distinguer les situations où nos attentes nous stimulent à donner notre meilleur et les celles où l'excès d'exigence se retourne contre nous.



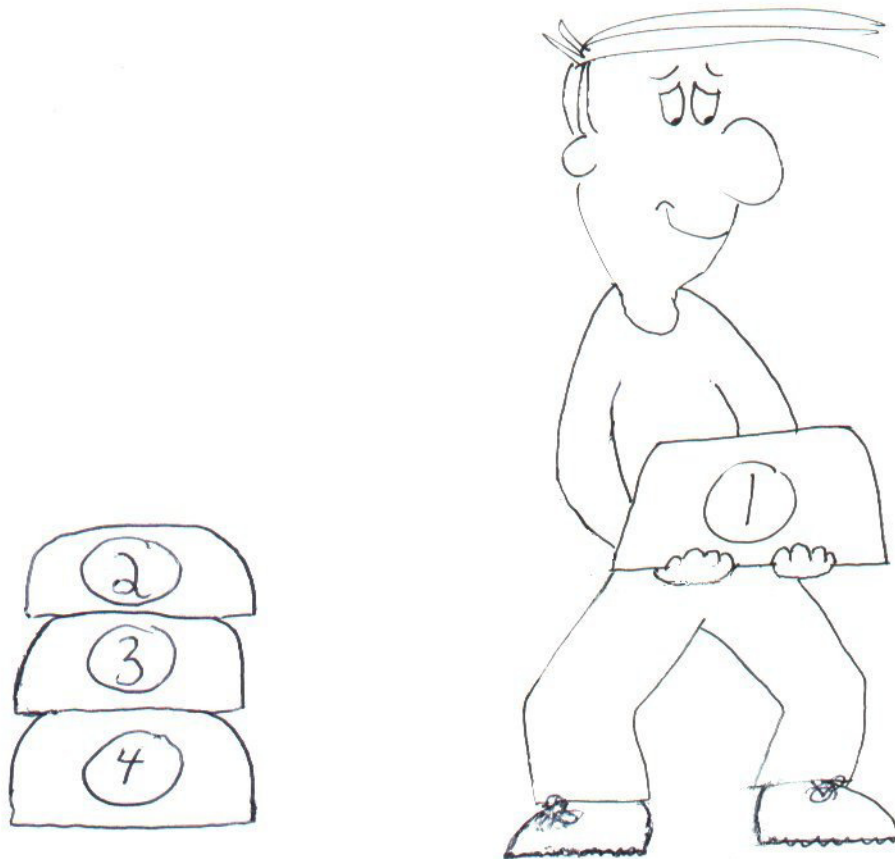
Apprenez ce que vous devez savoir.

Une fois que vous savez où vous voulez aller, procurez-vous une carte du territoire et interrogez-vous sur ce que vous avez besoin d'apprendre pour le voyage. Cherchez l'information pertinente auprès de personnes ou d'institutions fiables. Cela peut exiger le développement de certaines habiletés sociales de base, comme la capacité d'amorcer et de maintenir une conversation, ou celle d'être détendu en présence des gens et de savoir dire non.



Répartissez les changements sur une certaine période (si possible).

Lorsqu'ils évaluent le stress qu'ils affrontent, les gens oublient souvent que les événements positifs peuvent aussi contribuer au stress. Pensons à la tension suscitée par le mariage, l'obtention d'un nouvel emploi ou l'achat d'une nouvelle maison. Qu'il s'agisse du stress relié à des situations plaisantes ou désagréables, il peut être utile de répartir les situations stressantes sur une certaine période, lorsqu'on a le choix.



Libérez-vous pour ce qui est prioritaire.

Certaines personnes semblent peu motivées par leur travail alors que, en réalité, elles sont très intéressées. Elles viennent toutefois de tomber amoureuses, de s'acheter un ordinateur, d'entreprendre des cours de piano, de découvrir les plaisirs de la spéculation à la bourse et les vingt-quatre heures de la journée ne leur suffisent pas à explorer toutes ces passions. Comme tout le monde, elles ont une quantité limitée d'énergie. Une fois notre budget énergétique dépensé, il ne reste plus d'énergie pour d'autres activités qui auraient pourtant pu être importantes. Fixez-vous donc des priorités. Vous éviterez la confusion.

Gérez bien votre temps.

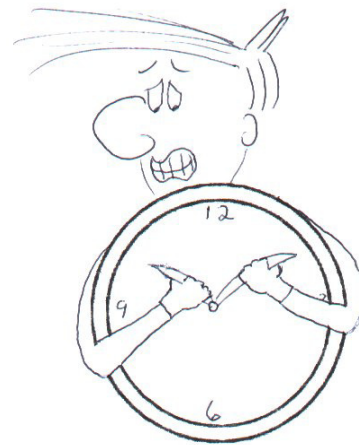
Évaluez à quels moments de la journée vous êtes le plus pressé et cherchez des façons d'éviter ces "embouteillages". Essayez de trouver des manières d'inclure plus d'activités agréables au cours de la journée, de la semaine, du mois.



Lorsque c'est possible:

- Planifiez votre horaire afin d'éviter de manquer de temps.
- Établissez des priorités.
- Fractionnez les longues tâches en plusieurs séquences.
- Lors de la planification, prévoyez du temps pour les interruptions, les urgences ou simplement pour relaxer.
- Soyez sans merci pour ce qui vous fait perdre inutilement du temps.

- Déléguez ce qui peut l'être. Sélectionnez les tâches que vous devez exécuter vous-même.
- N'effectuez qu'une tâche à la fois et ne perdez pas votre temps à vous inquiéter des autres choses que vous avez à faire.
- Évitez de vous faire interrompre.

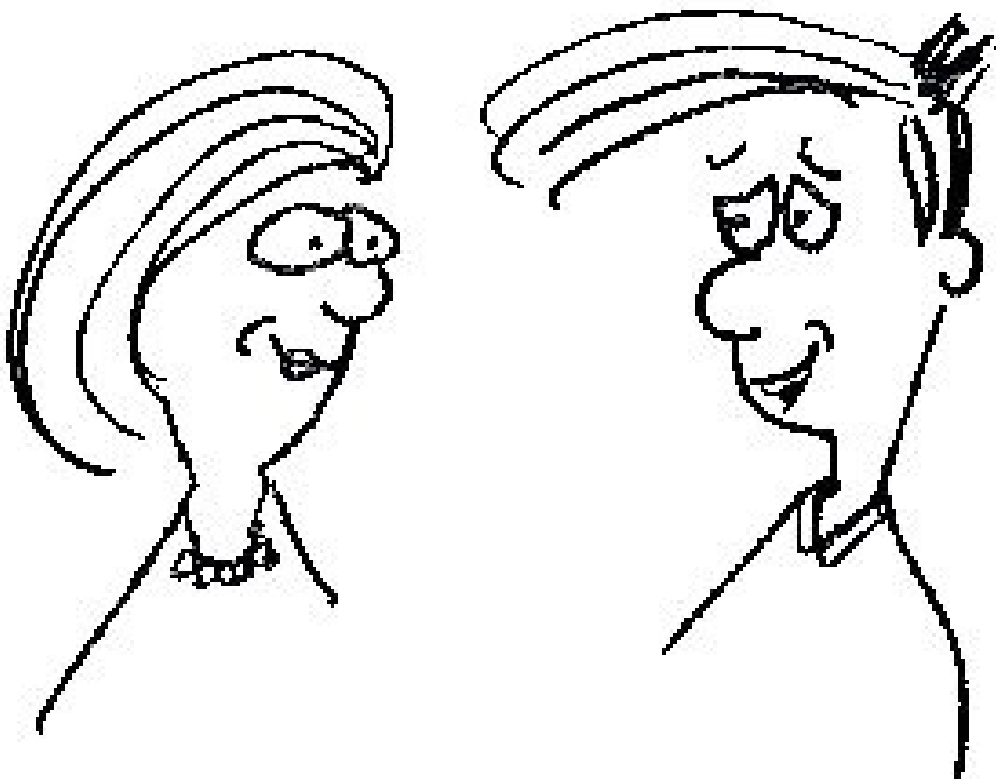


Rappelez-vous qu'un nombre incroyable de questions et de problèmes se régleront d'eux-mêmes, que vous essayiez de jouer au pompier ou non.

Alexandre était découragé de voir son bureau littéralement couvert de dossiers problématiques. Il a profité de la présence d'une stagiaire pour faire mettre de l'ordre dans ses dossiers. Leur lecture s'en trouvait facilitée. Les dossiers incomplets ont été acheminés aux personnes responsables. Il a entrepris des changements afin que les problèmes soient réglés directement par les services en cause plutôt qu'envoyés à son attention. Chaque service demeurera responsable du dossier. Il discutera des situations nécessitant son intervention avec les titulaires des programmes, qui en demeureront responsables. Alexandre venait de découvrir les avantages de déléguer des tâches et de responsabiliser son personnel. Il a également dû faire le deuil d'une stratégie centralisatrice qui lui avait permis de réussir jusque là, mais qui l'empêchait de continuer à avoir du succès.

Planifiez des activités agréables.

Certaines journées sont des déserts: peu de bonnes nouvelles, peu de nourriture affective, peu de fontaines où s'abreuver. Prenez soin d'y planifier de petites oasis. Ce peut être un café avec un collègue, une courte session de relaxation, quelques respirations plus profondes, peu importe. Les oasis trop petites, ça n'existe pas. Ces moments de bien-être vous permettront de traverser la journée et de profiter de plus grands plaisirs, lorsqu'ils se présenteront.



Détendez-vous.

Bien réussir au travail demande d'être attentif et présent, d'avoir les oreilles et les yeux ouverts. Cela peut se faire sans avoir les poings serrés, les épaules relevées ou les

mâchoires tendues. Il existe une multitude de façons d'apprendre à détendre ses muscles. Certains d'entre vous connaissent peut-être la relaxation active, la relaxation passive, l'auto-hypnose, l'imagerie mentale, le yoga, etc. Vous possédez peut-être des cassettes de relaxation. Nous suggérons l'utilisation des disques compacts ou des cassettes audio élaborées sous la supervision du psychologue Michel Sabourin.¹

Souvent, le fait de se parler calmement et de prendre une grande respiration peut aider à se détendre. Détendez-vous pendant les pauses, au cours de la journée, avant un événement stressant ou encore pour regagner la maîtrise de vous-même lors d'une crise.

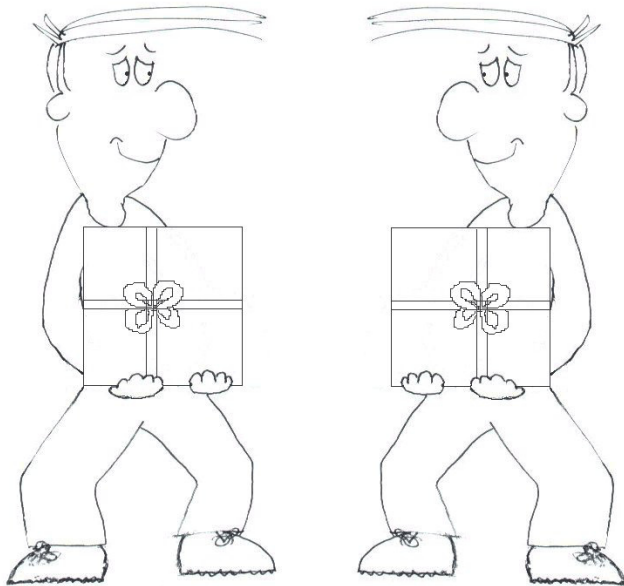


Concentrez-vous simplement sur votre respiration... sans rien changer... sans faire d'effort... simplement remarquer l'air... qui entre et qui sort de vos poumons. Sans effort... Qui entre... et qui sort... et vous pouvez commencer à vous dire intérieurement... à chacune de vos expirations... Relaxe... Relaxe... à chacune de vos expirations... alors que vous laissez l'air sortir de vos poumons... Vous pouvez maintenant commencer à détendre les différents muscles de votre corps, en débutant par les muscles de votre cuir chevelu et votre front... laissez vos muscles devenir un peu plus détendus au niveau de vos yeux... de votre bouche... laissez les muscles autour de votre nez se détendre... votre mâchoire... votre cou... les muscles de vos

¹ Sabourin, Michel (1982) : Techniques de relaxation. BMG Musique Québec Inc. BMGC-810.
Sabourin, Michel (1991). Techniques de relaxation II. BMG Musique Québec Inc. BMGQC 815.

épaules... vos avant-bras... vos bras... jusqu'au bout des doigts... Détendez les muscles de votre poitrine et de votre ventre... les muscles de vos fesses... vos cuisses... puis laissez la détente se répandre au niveau de vos mollets... de vos pieds... jusqu'au bout des orteils. Un peu plus détendu... dans tout votre corps... Reportez maintenant votre attention à votre respiration... Relaxe... Relaxe... Inspirez maintenant profondément et conservez l'air trois secondes... 1... 2... 3... Laissez aller l'air... Laissez la tension... Laissez vos muscles se détendre.

Traitez-vous comme un ami plutôt que comme un ennemi.



Certaines personnes se traitent comme si elles étaient leur pire ennemi. Elles s'adressent sans cesse des reproches, se forcent constamment à faire ce qu'elles détestent et ne tiennent aucun compte de leurs goûts et de leurs besoins. Passez du temps en tête à tête avec vous-même. Intéressez-vous à vos goûts, à vos intérêts, à vos rêves, à

vos aspirations. Emmenez-vous à des endroits agréables. Soyez dans votre propre camp. Prenez votre défense. Donnez-vous de bons conseils. Face aux erreurs, évitez de vous torturer et intéressez-vous plutôt au moyen de faire mieux la prochaine fois.

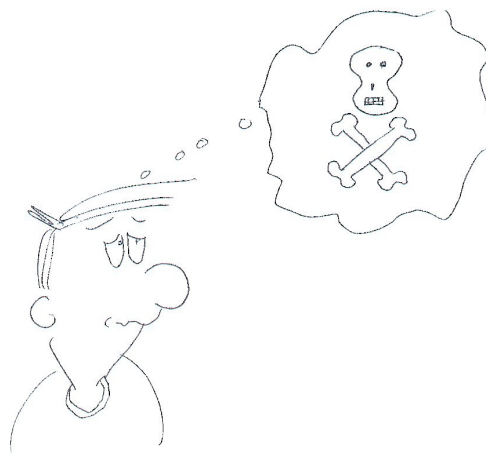
Évitez les pensées toxiques.

Certaines personnes se disent des horreurs. Surveillez ces signaux qui vous indiquent que vous vous parlez de façon négative:

- **Vous tendez à généraliser à l'excès**: Je ne peux jamais rien faire de bien.
- **Vous en arrivez à des conclusions non fondées**.: Si Robert ne me visite plus, c'est certainement qu'il n'est pas un véritable ami.
- **Vous pensez en terme de tout ou rien**: Soit que je suis totalement libre, soit que je suis totalement emprisonné

Lorsque vous vous sentez bouleversé par quelque chose, demandez-vous:

- Que suis-je en train de me dire?
- Est-ce exact? Est-ce une hypothèse ou une certitude?
- Y a-t-il d'autres points de vue?
- Est-ce utile?
- Que puis-je me dire de plus exact et de plus utile?



Demandez-vous jusqu'où vous êtes prêt à aller.

Chaque personne doit déterminer la limite du service qu'elle peut rendre. Quand saurez-vous que vous n'êtes plus capable? Prenez des décisions sans culpabilité.

Considérez que vous avez fait de votre mieux, compte tenu de vos ressources et de la situation. Il y a toujours une limite.



Révisez vos modèles.

Qu'est-ce qu'un bon employé? Un bon gestionnaire? Un bon président? Est-ce un ange? Un surhomme? Quelles en seraient les qualités?

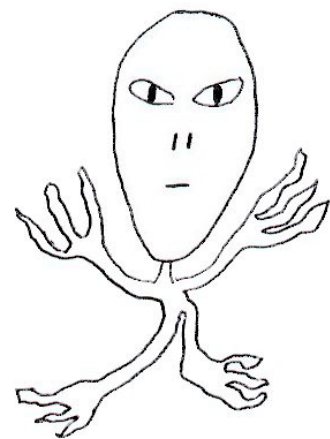
Si on ne parvient pas à ressembler à ces modèles et à suivre ces règles, cela nous rend déprimé, anxieux et coupable. Évitez de croire que vous êtes sans valeur: peut-être vos modèles, vos règles et vos attentes sont-ils irréalistes.



Il est normal qu'une personne rencontre des problèmes. Rappelez-vous que vous faites de votre mieux avec l'état de vos connaissances et de vos ressources, compte tenu du contexte actuel.

Souvenez-vous qu'il est préférable de s'évaluer à long terme, en évitant d'accorder trop d'importance aux exceptions.

Recherchez des modèles réalistes, par exemple les entrepreneurs que vous connaissez. Choisissez dans votre entourage une personne un peu plus avancée que vous. Remarquez ses qualités personnelles globales. Apprenez en l'observant. Examinez ce que vous pouvez faire de semblable et de différent. Vous pouvez apprendre bien plus d'un modèle proche de vous que de tous les modèles idéalisés.



Choisissez votre entourage.

Parler et être auprès de gens qui nous comprennent rend les facteurs stressants plus tolérables. Le support social est primordial. Sans l'étroite coopération de plusieurs personnes, la plupart des opérations en entreprise ne pourraient avoir lieu. Le sentiment d'appartenance à cette équipe est un soutien puissant. Tout ce qui empêche l'intégration à ce groupe augmente le niveau de stress.

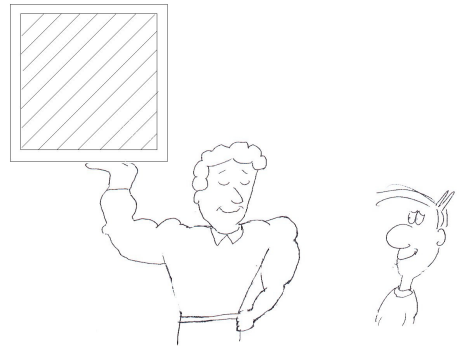
Y a-t-il autour de vous des gens qui vous contraignent à vivre en fonction de leurs valeurs, de leurs désirs et de leurs besoins? Si c'est le cas, il vaut mieux le constater dès maintenant. Souhaitez-vous vraiment vivre en fonction de la boussole de quelqu'un d'autre? Prenez le temps de vous demander dans quelle direction vous désirez vous diriger. Vous aurez plus de chance de satisfaire vos besoins.



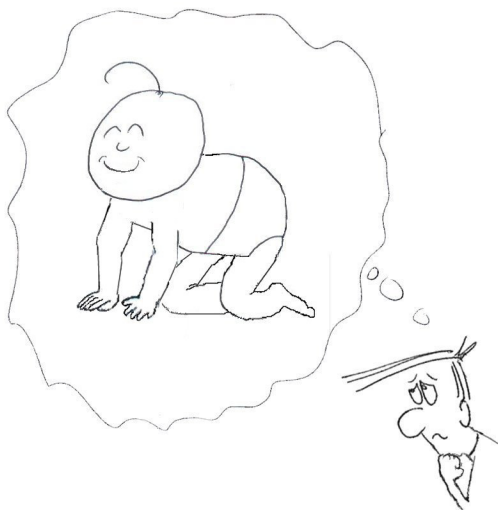
Bénéficiez des ressources des gens de votre entourage.

Compter sur les autres, c'est un peu comme utiliser sur une calculatrice, cela s'apprend. Avec le temps, cela devient nettement avantageux. Faites savoir aux gens autour de vous comment vous aimeriez qu'ils se manifestent.

- Faites-leur savoir vos désirs.
- Remerciez-les même si le travail n'est pas parfait. Vous pourrez demander plus tard ce que vous souhaiteriez comme amélioration.
- N'éliminez pas vos amis. Ne vous coupez pas de vos racines. Conservez ces liens qui pourraient devenir indispensables pour satisfaire vos besoins. Pensez à vos objectifs à long terme.
- Fréquentez surtout les gens dont la présence vous fait du bien, et acceptez de recevoir ce que chacun peut vous donner.



Mettez le passé à sa place.



Identifiez vos règles de vie rigides et excessives. Identifiez des règles de vie plus actuelles et plus en accord avec vos valeurs d'aujourd'hui. Le passé étant passé, on ne peut le changer. On peut toutefois décider de lui accorder moins d'importance. Il faudra alors lui faire une place, apprendre ce qu'il nous faut apprendre, exprimer ce que nous avons à exprimer, puis le remettre à sa place.

Lorsque des souvenirs nous reviennent sans cesse à l'esprit, c'est souvent que certains colis n'ont pas été livrés. Il vaut alors la peine de faire le point sur notre entrepôt. Que pourriez-vous avoir à dire? À qui précisément? Comment? Voilà une bonne occasion de dire les bonnes choses aux bonnes personnes, avec la bonne intensité.

Acceptez les deuils.

Faites le deuil de la jeunesse et de la toute-puissance. Laissez-vous vivre la douleur du deuil. Elle vous aidera éventuellement à vous adapter à un environnement dans lequel manque ce qui est perdu, et à reprendre l'énergie émotionnelle investie pour la placer dans une nouvelle relation. Le temps nécessaire au deuil varie d'une personne à l'autre. Permettez-vous de le vivre à votre propre vitesse.



La personne, la situation, ou la chose que vous avez perdue était importante et unique pour vous. Rien ni personne ne pourra jamais la remplacer complètement. La personne ou la chose perdue a toutefois satisfait des besoins qui sont les vôtres et qui peuvent être toujours présents. Bien que ce soit difficilement concevable sur le moment, on peut penser qu'une partie de ces besoins pourront être comblés autrement.

Imaginez ce que vous auriez aimé dire à la personne disparue avant son départ. Qu'est-ce que vous auriez aimé qu'elle sache ou qu'elle comprenne? Le fait de clarifier l'ensemble des émotions vécues face au disparu aidera à poursuivre notre chemin.

La détresse émotionnelle est étroitement associée au sentiment d'impuissance à vivre ce qui est primordial pour soi. Nous venons de voir vingt-deux stratégies d'adaptation face au stress. Reprenons certains éléments afin d'explorer votre zone de puissance.

Il y a toujours quelque chose à faire

On peut diviser les techniques de gestion du stress en deux grandes catégories:

1. Les techniques orientées vers les problèmes, appropriées aux problèmes sur lesquels on peut agir ou aux situations modifiables, ne serait-ce que partiellement;
2. Les techniques axées sur les émotions, qui peuvent s'avérer utiles lorsqu'il y a peu de chance de modifier la situation.

En vous familiarisant avec chacune de ces stratégies, vous découvrirez que certaines vous conviennent mieux que d'autres, ce qui n'a rien d'étonnant. Comme chacun d'entre nous, vous avez sûrement une façon personnelle d'affronter le stress. Certains préfèrent des stratégies axées sur la tâche, d'autres préfèrent celles axées sur l'aspect émotionnel, alors que d'autres encore utilisent un mélange des deux stratégies dans des proportions variables. À ces préférences personnelles s'ajoutent les caractéristiques de la situation stressante elle-même. Nous vous invitons à vous demander si la situation peut être modifiée ou si elle s'impose par son caractère

inévitables. Dans le premier cas, une stratégie orientée vers les problèmes sera appropriée. Dans le second, le caractère incontournable de la situation stressante ou le fait de ne pas pouvoir la modifier vous fera opter pour une des stratégies orientées vers les émotions.

Stratégies d'adaptation

Se concentrer sur les problèmes

- **Amasser de l'information de qualité**
Questionner ceux qui savent.
Dresser une liste de questions.
Se faire accompagner.
Consulter les institutions pertinentes.
Conserver un point de vue critique.
- **La résolution de problème**
 - a) Qu'est-ce qui me préoccupe?
 - b) Qu'est-ce que je veux?
 - c) Que puis-je faire?
 - d) Qu'est-ce que cela me donnerait? À quels coûts?
 - e) Qu'est-ce que je choisis?
 - f) Puis-je le faire?
 - g) Maintenant, je le fais!
 - h) Est-ce que ça a été efficace?
- **L'entraînement aux habiletés de communication**
Savoir dire non.
Demander un changement (souhaits).
Exprimer ses émotions.
Répondre aux critiques.
- **La gestion du temps**
Faire un horaire incluant des activités agréables.
Établir des priorités.
- **La mobilisation du support des gens de l'entourage**
Informar les gens de vos besoins précis.
Remercier.
Accepter que l'aide reçue soit imparfaite.
Accepter que les gens vous aident de façons différentes: confiance, loisirs, exécution de tâches, fourniture de moyens et de ressources.
Parler d'autre chose que de problèmes.
- **Les efforts pour changer l'environnement**
Le rendre plus sécuritaire.
Le rendre plus simple.
- **Se retirer de l'environnement**
Période de repos et d'intimité.

Se concentrer sur les émotions

- **Détourner son attention**
Marche
Téléphone
Visites
Sport
Bricolage
- **Rechercher le sens de ce que l'on vit**
Aspect religieux.
Se rappeler ses intentions.
Ses valeurs et ses croyances.
- **Prendre une distance émotionnelle**
Regarder cela de plus loin.
Humour, dédramatiser.
- **Se comparer à d'autres personnes dans la même situation**
Pas seulement à ce qu'elles réussissent : à ce qu'elles vivent de semblable.
- **Exprimer ses sentiments**
À un confident.
Aux membres de la famille.
- **L'auto-observation**
Mieux se connaître
- **Se parler comme à un ami**
Se donner des directives et des encouragements
- **Réviser ses critères d'évaluation**
Éviter de se demander l'impossible.
- **L'entraînement à la relaxation**

Communiquer et s'affirmer



Il est impossible de ne pas communiquer: notre apparence, notre attitude, nos expressions et même notre silence parlent de nous. Il est par contre tout aussi impossible de communiquer parfaitement: une différence sépare toujours ce que l'autre comprend et ce que nous vivons vraiment. La communication est un processus complexe sur lequel on peut toujours s'interroger:

- Quelle était votre intention?
- Comment avez-vous communiqué avec l'autre?
- Comment a-t-il réagi?
- Quel sens a-t-il donné à votre message? Comment le savez-vous? Avez-vous vérifié?
- Qu'auriez-vous aimé qu'il comprenne?

Trop souvent, les gens se comportent comme s'ils connaissaient les pensées de l'autre, alors qu'ils ne peuvent qu'émettre des hypothèses. L'impact de l'autre sur nous ne correspond pas nécessairement à son intention. Nous ignorons son intention. Il en est de même pour nos interlocuteurs. Ils en sont souvent réduits à deviner ce que nous pensons vraiment... et à se tromper! Nous n'apprenons pas aux gens la télépathie ou la divination. Nous ne nous entraînons pas pour les Olympiques de la communication. Nous souhaitons simplement modifier les stratégies inefficaces et acquérir quelques connaissances préalables à une vie sociale satisfaisante et à une meilleure gestion du stress.



Rappelez-vous que votre partenaire réagit à partir d'une perception différente de la vôtre, d'un autre angle. Son histoire personnelle est différente. Il a des intérêts et des attentes différentes des vôtres. Son univers peut vous sembler étrange. De son point de vue, le vôtre l'est tout autant. N'êtes-vous pas déjà un peu plus curieux de savoir comment il voit la situation? Ce qu'il juge important? Sa perception de ce qui vous a mené dans l'impasse actuelle?

Parler de soi et parler de souhaits

Nous encourageons les gens à parler de ce qu'ils vivent, de leurs sentiments et de la situation liée à ces sentiments.

Nous les invitons également à exprimer clairement leurs désirs.



Cette information permettra aux personnes de bonne volonté d'orienter leurs efforts dans la bonne direction:

Je suis surpris. Hier, en arrivant au travail, j'ai constaté que le dossier Tremblay était sur ton bureau. C'est un dossier sur lequel je travaille depuis un mois. Je ne comprends pas que tu y travailles maintenant sans m'en avoir parlé. J'aurais préféré que tu m'en avertis.

Les lignes de communication sont beaucoup moins emmêlées si chacun parle en son nom et prend la responsabilité de ses idées et de son vécu. L'autre parlera pour lui-même.

Pour demander à autrui un changement:

- Décrivez les faits.
- Parlez de vos émotions.
- Exprimez vos souhaits et vos désirs.
- Demandez à votre interlocuteur de réagir.
- Écoutez sa réaction.

Il vaut mieux faire remarquer rapidement aux gens les gestes qui mettent mal à l'aise ou qui blessent. Ils peuvent ainsi changer leur façon de faire avant qu'elle ne devienne une habitude.

Vous devez communiquer un message difficile? Préparez-vous en vous posant une série de questions:

- Que voudriez-vous que l'autre comprenne? Que voudriez-vous qu'il sache?

- Comment lui expliquer cela dans vos mots?
- Êtes-vous capable de vous imaginer le lui disant?
- Sinon, qu'est-ce qui serait plus réaliste? Comment pourriez-vous vous y prendre?
- Croyez-vous qu'il vaudrait la peine de lui dire cela? Dans quel but? Pour l'influencer? Pour vous sentir mieux?
- Quand pourriez-vous lui dire cela? Quel contexte augmenterait vos chances d'être écouté?

Lors de conversations difficiles, rappelez-vous que les tensions proviennent souvent de perceptions différentes. Vous cherchez à vous informer sur le point de vue de l'autre, et non à partir en croisade pour imposer votre point de vue. L'autre détient probablement de l'information importante qui pourrait contribuer à résoudre le problème. Commencez en reconnaissant la situation et en exprimant votre désir de mieux comprendre:

J'aimerais te parler de notre rencontre d'hier. J'ai l'impression que nous avons une perception différente de mon rôle au sein de l'entreprise. Je crois qu'il serait utile de mieux se comprendre sur ce sujet. De mon point de vue.... Si j'ai bien compris, de ton point de vue...

Certains sont étrangers à eux-mêmes. Ils ne voient pas la situation telle qu'elle est, mais telle qu'elle devrait être, pourrait être, était ou sera. Ils ne perçoivent pas leurs véritables émotions. Ils imaginent ressentir ce qu'ils croient devoir ressentir ou ce qu'ils ressentent habituellement. Ils ne parlent pas de leurs pensées, mais de ce dont ils

imaginent qu'ils devraient parler. Entrez en contact avec vous-même. Vous pourrez par la suite communiquer plus ouvertement avec votre entourage.

Certaines attitudes favorisent une saine communication. Parmi elles, mentionnons la reconnaissance de notre imperfection. Chacun commet des erreurs. En les reconnaissant honnêtement et en s'excusant au besoin, tout en offrant réparation lorsque c'est possible, nous cultivons une saine humilité qui permet de repartir du bon pied. Cela vaut mieux que de s'égarer dans un dédale d'excuses et de mensonges. Cela est d'autant plus important lors des conversations difficiles qui touchent notre identité de bonne personne, d'employé compétent ou de personne digne d'être aimée. Nos perceptions et nos motivations sont complexes. La détermination de la contribution de chacun au problème actuel est une tâche compliquée. Admettons que notre point de vue peut être alimenté par autrui.

Faire des demandes claires

Soyez précis dans vos demandes, vous aurez plus de chance de satisfaire vos besoins. Vous n'êtes pas obligé de tout enrober. Vous pouvez demander directement : «J'aimerais que tu complètes ce rapport aujourd'hui».



Les messages d'appréciation favorisent la communication. En reconnaissant ce que nous apprécions chez notre interlocuteur, nous favorisons une plus grande ouverture à nos autres messages:

J'aime bien travailler avec toi. Tu présentes toujours des idées stimulantes.

Je crois que nous avons fait du bon travail ensemble. Il y a toutefois une chose qui me tracasse. Cela t'arrive de me couper la parole pendant les réunions. Lorsque cela se produit, je perds le fil de mes idées. J'aimerais que tu y fasses attention.

Soyez actif. Il est plus efficace de demander directement que d'attendre qu'on nous l'offre. Vous pouvez inviter votre entourage à exprimer clairement ses besoins. Ils bénéficieront tous de l'information de qualité ainsi mise en circulation.

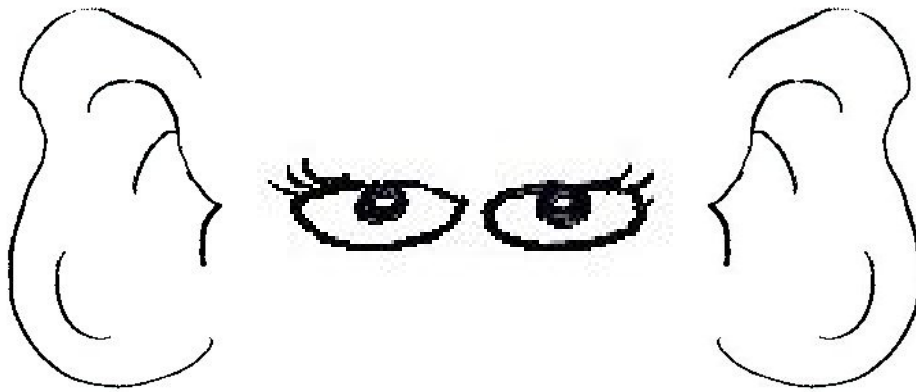
Il est possible de s'exprimer à la fois poliment et directement. Même des sentiments négatifs peuvent être exprimés clairement :

Je ne suis pas d'accord avec le projet d'horaire de travail. Je suis le seul à devoir travailler avec des heures coupées, alors que je suis parmi les employés les plus anciens.

Face à l'incompréhension ou à l'insistance d'autrui, il suffit souvent de répéter calmement son message. L'interlocuteur comprend alors son importance. Il constate qu'il ne suffit pas d'ignorer une situation pour la régler.

Écouter

Celui qui parle constamment sans prendre le temps d'écouter se prive de l'information et du support qu'il pourrait obtenir de son entourage. En n'entendant que lui-même, il empêche ses idées d'évoluer. Apprenez à écouter. Demeurez parfois silencieux, attentif, et regardez directement la personne qui s'adresse à vous. Mieux vaut prendre le temps de comprendre le point de vue de l'autre. Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord. Il y a de la place pour plusieurs points de vue dans l'univers.



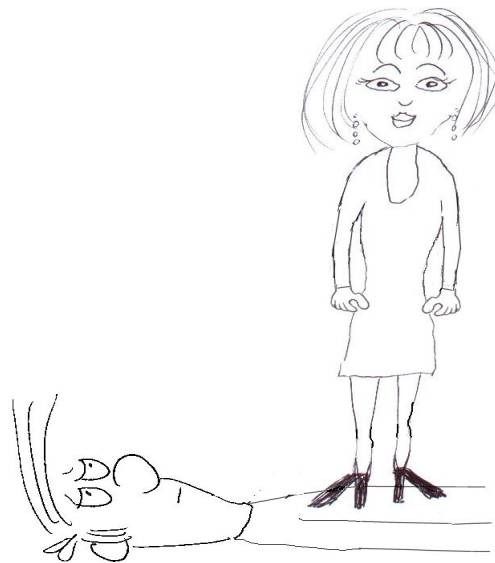
Vous pouvez démontrer à vos interlocuteurs que vous les comprenez en répétant ce que vous saisissez de leur point de vue. Cet effort est souvent apprécié. Vous perdrez ainsi moins d'énergie en critiques inutiles et en malentendus désagréables à la suite d'engagements ou de refus prématurés.

Bien écouter, c'est aider l'autre à s'exprimer pleinement. Si l'interlocuteur est vague, vous pouvez demander un exemple concret des situations dont il parle. Il est toujours préférable de permettre à la personne de préciser ce qui la dérange et ce qu'elle souhaite plutôt que d'imaginer toutes sortes d'hypothèses sans les vérifier.

Vous affirmez que certains employés ne fournissent pas une qualité de travail conforme aux normes de l'entreprise. Je me demande si votre commentaire s'adresse à moi.

Tenir compte de l'autre

Communiquer ne signifie pas dire tout ce qui nous passe par la tête sans se préoccuper de l'effet de nos paroles sur l'interlocuteur. Chacun mérite d'être traité avec respect. Il est préférable de tenir compte du rythme et des besoins des autres. À long terme, il est plus rentable de travailler avec des personnes dont les besoins sont satisfaits et les droits respectés.



Une bonne communication exige la sensibilité aux réactions de son interlocuteur. Cela nous évite d'aller trop loin et nous permet de rajuster le tir si nous constatons que notre message n'a pas l'effet souhaité.

N'attaquez pas quelqu'un lorsque c'est contre une autre personne que vous êtes fâché. Si vous essayez de régler les problèmes que vous avez avec votre patron en vous en prenant à votre conjoint, vous risquez de vous y perdre et de gaspiller beaucoup d'énergie inutilement. Vous mettez aussi en péril une source d'aide qui pourrait s'avérer précieuse.

Il vaut mieux demander clairement la nature du soutien dont on a besoin :

Je suis en colère contre mon patron. Il faut que j'en parle. As-tu quelques minutes? Écoute bien.

S'il est évident qu'on n'est pas fâché contre l'interlocuteur, mais qu'on a besoin de parler de ce qui nous préoccupe, ce dernier n'aura pas à se défendre ou à chercher comment il a suscité une telle réaction. Plus la demande est claire, plus le soutien sera efficace.

Choisir et maintenir un contexte favorable

Avez-vous la mauvaise habitude de crier à distance pour vous faire entendre? Le bruit du photocopieur, du téléphone ou des conversations de corridor suffiront à priver votre interlocuteur d'une partie de vos paroles.

Nous avons tous besoin que les échanges significatifs se déroulent dans un contexte favorable. Choisissez un lieu et un moment où votre interlocuteur sera disponible physiquement et émotionnellement. Il vaut mieux entreprendre une conversation importante quand on est certain de ne pas être interrompu.



Regardez la personne avec qui vous communiquez, sans pour autant la fixer. Découvrez à quelle distance d'elle il est préférable de vous tenir. Si vous vous trouvez trop près ou trop loin, vous risquez de ne pas le joindre. Il est habituellement utile d'être assez rapproché pour pouvoir toucher la personne. L'espace personnel varie toutefois

d'un individu à l'autre. La réaction du partenaire vous indiquera s'il se sent respecté dans vos échanges.

La communication est plus efficace lorsque chaque partenaire se considère en sécurité sur son territoire. Il sera plus facile de communiquer de façon satisfaisante si votre message n'est pas précédé de menaces ou de commentaires dévalorisants. Il est souhaitable d'établir un climat de collaboration.

Il est très ardu de se concentrer sur une discussion importante avec une forte migraine. Si possible, il est préférable de se libérer de souffrances physiques ou morales avant une communication intime. La souffrance peut drainer toute l'attention.

Amorcez vos conversations en douceur. Évitez de commencer par des commentaires négatifs, sarcastiques, méprisants ou accusateurs. Entrez d'abord en contact avec votre interlocuteur. Établissez un climat de collaboration qui vous permettra d'être tous deux à votre meilleur. Vous souhaitez éviter, lorsque c'est possible, que l'un ou l'autre soit submergé par l'intensité de ses émotions. Ajustez votre rythme en conséquence. Donnez à l'autre l'occasion de comprendre les nuances de vos propos. À une certaine intensité, les émotions rendent impossibles les échanges nuancés et productifs.

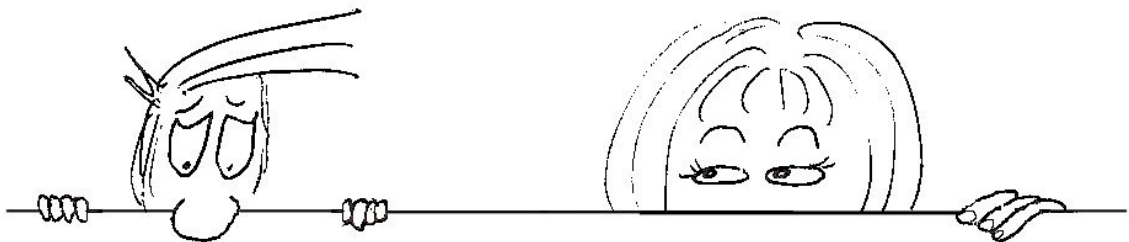
Les émotions sont parfois trop intenses pour permettre une communication féconde. Si vous constatez que vous dites des choses que vous regrettez déjà, il est préférable de vous accorder du temps pour vous calmer et réfléchir. Vous pouvez dire à votre

interlocuteur que vous souhaitez poursuivre la conversation plus tard. Au besoin, vous pouvez quitter les lieux. Vous pouvez terminer la conversation si vous considérez qu'il serait néfaste de la poursuivre.

Si c'est votre partenaire qui semble trop bouleversé pour communiquer efficacement, vous pouvez lui exprimer votre désir de mieux le comprendre et lui demander de vous aider. Gardez votre calme et montrez à l'autre que vous êtes prêt à discuter de ce qu'il veut, à condition qu'il se calme. Vous pouvez répéter cette offre. Il s'agit de faciliter la communication en détendant l'atmosphère.

Adopter une curiosité bienveillante

La réalité est complexe. Elle présente de multiples possibilités d'apprentissage et de croissance. Il y a tant de choses à apprendre! Nul ne peut tout savoir. Constatez avec humilité que vous n'êtes pas le détenteur exclusif de la vérité.



Adoptez une attitude de curiosité bienveillante envers autrui. Vous n'avez pas à feindre de comprendre ce que vous ne comprenez pas. Vous pouvez même exprimer votre

perplexité, en y ajoutant toutefois le désir de continuer à faire des efforts pour bien saisir le point de vue de votre interlocuteur.

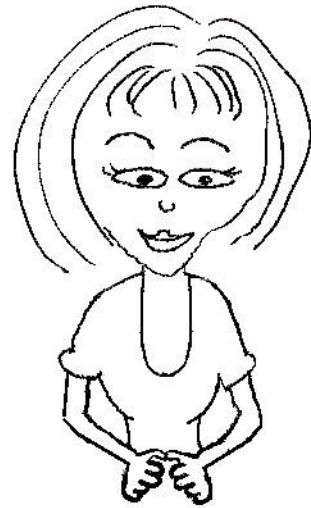
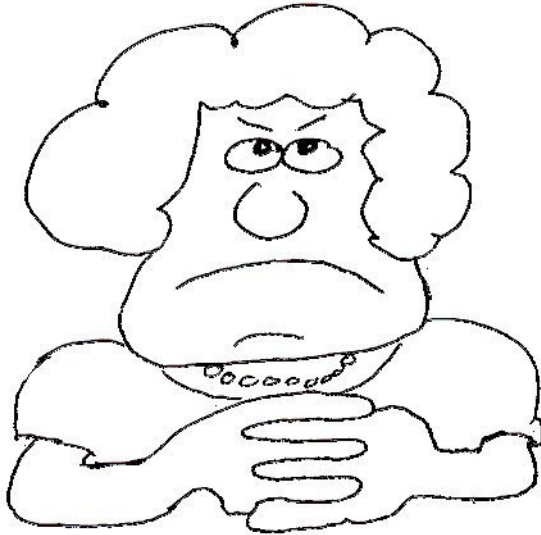
Il est plus facile d'être satisfait de sa vie lorsqu'on a des expériences enrichissantes. Favorisez l'expérimentation de situations nouvelles et variées dans différents domaines tels que le travail, les loisirs et les activités domestiques, sociales, culturelles et scolaires, afin d'enrichir votre style de vie. Vous aurez plus de sujets de conversation et votre entourage sera plus porté à vous écouter si vos connaissances sont vastes.

Tout ce qui est vivant change. Nous ne savons jamais où la vie nous mènera. La confiance en ses capacités d'adaptation et l'espoir en l'avenir aideront à cheminer à travers les changements. Intéressez-vous au monde vous entourant. L'inconnu peut être riche de découvertes. Les hypothèses peuvent gagner à être vérifiées.

L'exploration du monde environnant se fera plus facilement si vous vous accordez le minimum de stabilité dont vous avez besoin. Il peut être néfaste de créer le chaos autour de soi en cherchant sans cesse la nouveauté. Le bonheur ne se trouve ni dans un statu quo stérile, ni dans un état de désorientation et d'étourdissement constant. Vaut mieux progresser vers ses buts en courant des risques que toujours opter pour la sécurité et la discrétion.

Tolérer les différences

Chacun a le droit de vivre selon ses croyances, en faisant ce qu'il considère, à tort ou à raison, comme le mieux pour lui. Nous pouvons préférer qu'il en soit autrement, mais la réalité sera parfois différente de nos souhaits et de nos préférences.



Nous ne désirons pas vous inciter à manipuler votre entourage afin d'obtenir ce que vous voulez. Il s'agit au contraire de favoriser des relations égalitaires où chacun peut exprimer honnêtement ses pensées, ses sentiments et ses souhaits.

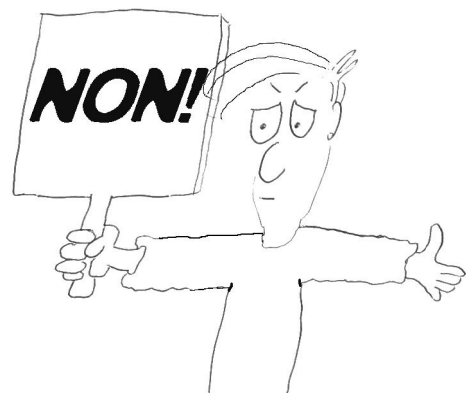
Conservez des attentes réalistes envers autrui. Tous ne seront pas justes et bienveillants envers vous. Ce n'est ni possible, ni indispensable. Certaines personnes de votre entourage tiendront des propos désagréables. Avant de réagir, vous pouvez vous éviter nombre de frustrations en vous posant les questions suivantes:

- Cette personne est-elle bien informée?
- Est-elle volontairement méchante?
- Est-elle éduicable?
- Occupe-t-elle une place importante dans ma vie?
- Qu'est-ce que je veux?
- Ai-je l'énergie nécessaire pour influencer cette personne?
- Est-ce que je peux déléguer une partie du travail d'éducation?

Notre façon de communiquer peut envoyer plusieurs types de messages. La communication passive indique: «Je ne suis pas important, tu peux profiter de moi.». La communication agressive laisse entendre: «Voici ce que je pense; tu es stupide de penser autrement. Voici mes désirs; les tiens importent peu. Voici mes sentiments, je me fous des tiens.». La communication manipulatrice, quant à elle, indique: «Tu dois vivre selon de beaux principes (afin de satisfaire mes besoins), sinon je te rendrai coupable, anxieux, mal à l'aise et je te menacerai de rejet.». La communication affirmative indique : «Voici ce que je pense et ressens. Voici ma perception de la situation. Je suis prêt à écouter et à essayer de comprendre tes idées, tes sentiments et ton point de vue sur la situation.».

Savoir dire non

Êtes-vous à la merci de votre entourage, incapable de refuser certains services, même s'ils sont exagérés?



Lorsque vos besoins et vos désirs entrent en conflit avec ceux des autres, vous est-il difficile de défendre votre droit à la satisfaction? Si oui, vous risquez de devenir servile et soumis, ce qui constitue une menace à votre estime de soi et à la qualité de vos relations avec votre entourage.

Tania s'est liée d'amitié avec un voisin rencontré dans un groupe de gens séparés ou divorcés. Pour elle, il s'agit d'amitié, mais lui croit qu'ils amorcent une relation amoureuse. Elle a tenté de lui faire comprendre subtilement que ce genre de relation ne l'intéressait pas. Il ne comprend pas, ou refuse d'accepter la situation. Que peut-elle faire?

Prenez conscience de votre perception de la situation, de ce que vous en pensez et de vos sentiments. C'est l'essentiel de ce que nous vous suggérerons de communiquer. Cette étape n'est pas sans importance. Tania a un passé de femme soumise. Elle agissait comme son mari le souhaitait jusqu'à ce qu'elle ne puisse plus le tolérer. Elle ne veut plus de ce genre de relation.

Habitée à laisser son partenaire décider pour elle, ce n'est qu'après bien des efforts qu'elle a repris contact avec ce qu'elle ressent et pense vraiment. Elle s'effaçait devant autrui et adoptait le point de vue de son interlocuteur. La colère qu'elle ressentait se transformait automatiquement en fatigue ou en tristesse, état plus acceptable pour elle et pour son entourage.

Sa psychothérapie lui a permis de constater que sa colère refoulée peut se retourner contre elle, qu'elle exacerbe ses idées suicidaires. Elle est maintenant décidée à diriger sa vie. Plus vivante, elle est plus énergique et communique plus efficacement.

En tête-à-tête, Tania a expliqué à son voisin qu'il était bien gentil, mais qu'elle se sentait mal avec lui. Elle avait tenté de le lui dire et il n'en avait pas tenu compte. Elle n'a pas d'énergie à consacrer à ce genre de relation pour l'instant. Le voisin a évidemment tenté de la faire changer d'idée. Elle s'est contentée de répéter son point de vue. Deux semaines plus tard, elle le croise au groupe d'échange. Elle réitère sa position. Cette fois, c'est efficace. L'homme se fait à l'idée que son insistance ne changera rien.

La capacité de refuser ce qui est désagréable est primordiale. Certaines personnes demeurent enfermées chez elles parce qu'elles se croient incapables de refuser les avances d'un étranger. Elles se sentent à la merci du premier venu. Une fois convaincues qu'elles ont le choix, qu'il s'agit souvent de refuser calmement, poliment, mais fermement, elles retrouvent leur liberté.

Chacun est juge de son comportement. Chacun peut choisir de laisser l'autre pénétrer dans l'antichambre de sa vie, sans lui accorder immédiatement l'accès à la chambre à coucher. Vous pouvez fixer des limites, ne pas répondre à une demande ou choisir d'y répondre lorsque cela vous conviendra mieux.

Il est possible de dire non poliment et même amicalement, sans se fâcher.

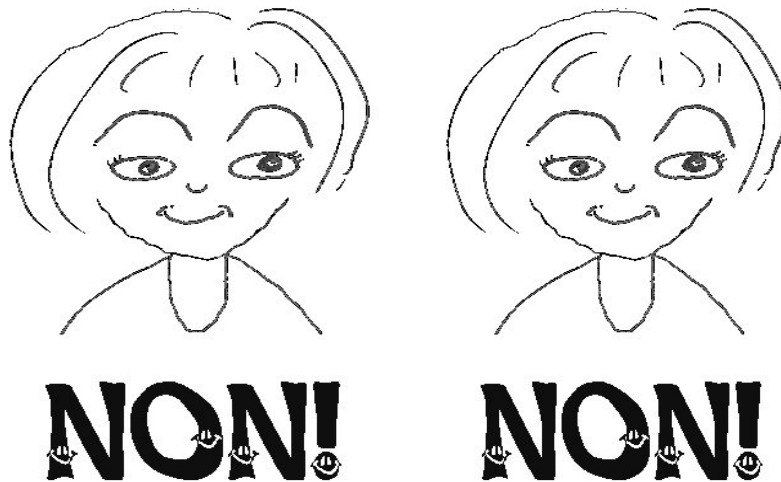
Nous pouvons refuser de répondre à une demande de façon directe et polie, refuser d'être manipulés par des flatteries, des pressions culpabilisantes, des menaces ou des insultes. Il n'est pas non plus nécessaire de s'excuser ou de se justifier. Si, par exemple, vous ne voulez pas remplacer un collègue au travail, il suffit parfois de dire: « Non. Je suis occupé cet après-midi. »



NON!

Répétez si nécessaire.

Votre collègue, bien décidé à aller jouer au golf en cette journée ensoleillée, peut essayer de vous manipuler, c'est-à-dire de vous rendre coupable, anxieux et mal à l'aise. Il vise alors à satisfaire ses besoins. C'est à vous de décider ce qui satisfera les vôtres.



Notez que les premières fois que vous vous affirmerez, les gens de votre entourage vont insister, car ils sont habitués à votre soumission. Ils ont le droit d'exprimer leurs désirs, et vous avez celui d'accorder la priorité à vos besoins.

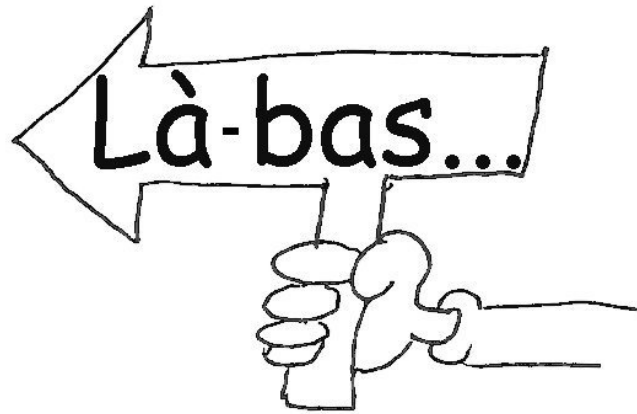
Les gens peuvent avoir des priorités variées: ce qui est une question de survie pour l'un est insignifiant pour un autre, d'où l'importance de recourir à son propre jugement. Lorsque les gens vous bousculent pour que vous entrepreniez certaines démarches immédiatement, ils expriment leurs préférences. Ils peuvent être mal informés ou anxieux. Cela ne signifie pas nécessairement que ce qu'ils souhaitent est indispensable ou même aussi utile qu'ils le prétendent. Entraînez-vous à élaborer votre conception des situations, en tenant compte de votre point de vue et de vos besoins.

Après avoir refusé d'agréer une demande d'une façon polie, calme et déterminée, votre interlocuteur peut insister. Que faire dans ce cas?

Suggérez des solutions de rechange.

Pour reprendre l'exemple précédent, il est possible de suggérer à son collègue: «Je ne suis pas libre aujourd'hui. Peut-être pourrais-tu demander à ton collègue du bureau voisin?»

Rappelez-vous que vous n'êtes pas responsable de la résolution des problèmes de votre collègue.

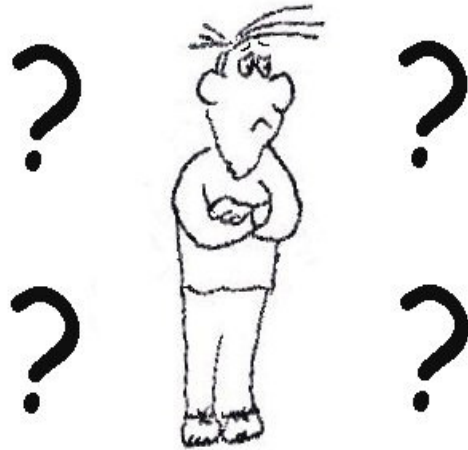


C'est une chose de lui suggérer des solutions, c'en est une autre de se sentir obligé de lui trouver un remplaçant. Il peut refuser toutes vos suggestions dans l'espoir que cela vous pousse à accepter. C'est son choix de refuser d'envisager les solutions de rechange, mais vous ne devez pas pour autant tout mettre de côté pour lui permettre d'aller jouer au golf.

Prenez le temps de bien comprendre.

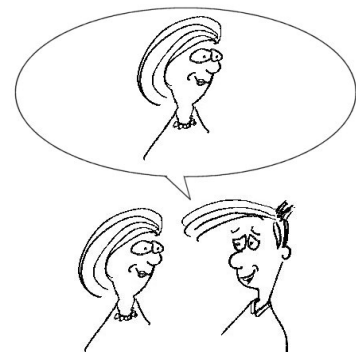
Lorsque quelqu'un vous soumet une demande, assurez-vous d'en saisir les implications. Au besoin, demandez à la personne de la clarifier.

Vous en avez le droit. Méfiez-vous des gens qui vous font sentir que vous n'êtes pas intelligent si vous ne saisissez pas immédiatement leurs propos, alors qu'ils s'expriment de façon nébuleuse. Par exemple, un remplacement de quinze minutes n'équivaut pas à un remplacement d'une journée entière.



Démontrez votre compréhension.

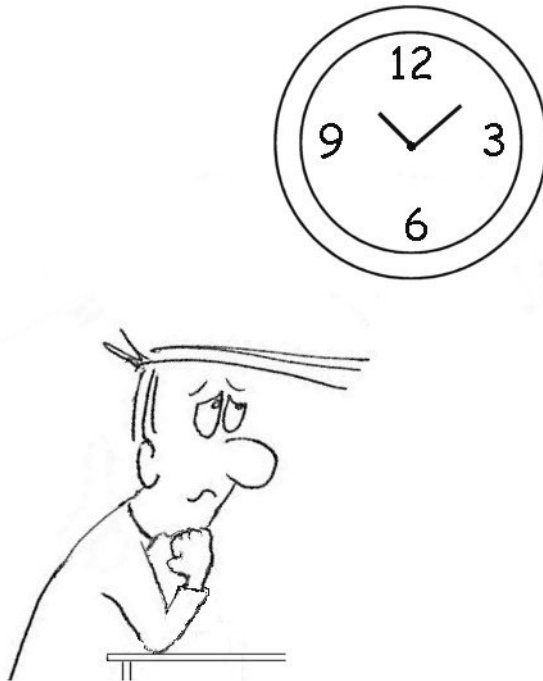
Résumez la demande en disant par exemple: «Je comprends bien que tu aimerais que je te remplace à ton poste cet après-midi, mais je ne suis vraiment pas disponible. Je suis occupé.»



Au besoin, prenez le temps d'y penser.

Une fois la demande clarifiée, vous n'êtes pas obligé de prendre une décision immédiate. Vous pouvez répondre: «Je vais y penser et je te donnerai une réponse dans deux heures (ou demain, ou dans une semaine, selon le cas).» Certaines personnes vous presseront de décider rapidement, sans que vous ayez pu réfléchir. Il faut savoir résister à ces pressions. Encore une fois, elles ne correspondent pas toujours à des besoins primordiaux, et le temps de réflexion que l'on s'accorde peut s'avérer très utile. Il y aura bien assez de situations où les événements ne vous

laisseront pas la liberté de retarder la décision. Profitez d'un délai lorsqu'il semble utile et possible.



Dans le cadre de son travail, Henri côtoie quotidiennement des employés aux mœurs plus ou moins recommandables. L'un d'eux l'a abordé en lui annonçant joyeusement: «Henri, je viens d'apprendre une bonne nouvelle. Mon gérant de banque accepte de me prêter l'argent que je lui ai demandé. Il m'a dit que je n'avais qu'à te demander d'endosser le prêt et que tout serait réglé!» Perplexe, Henri a répondu: «Ah bon! Tu sais, pour ce genre de décision-là, il faut d'abord que je parle à mon épouse.» Naturellement, le lendemain, il a dû annoncer à son employé que, malheureusement, son épouse ne voulait pas qu'il endosse le prêt et qu'il en était désolé.

Cette stratégie ne constitue pas la technique d'affirmation de soi idéale. Toutefois, tout changement dans la bonne direction peut être une étape importante pour vous. Plusieurs ont de la difficulté à mettre fin aux appels téléphoniques de personnes envahissantes. De petits mensonges – «ça sonne à la porte, je dois raccrocher», «mon mari arrive» ou «j'ai quelque chose sur le feu, je ne peux pas te parler plus longtemps» – sont tout de même préférables à des heures de conversation désagréable.

Adoptez une approche plus indirecte lorsque le contexte l'impose.

Dans le même ordre d'idées, certaines situations rendent l'approche directe plus risquée. Pouvez-vous vraiment dire non à votre patron? En avez-vous le choix?



Il est alors pertinent d'utiliser des formulations plus nuancées. Nous pouvons consentir conditionnellement : «Oui, je ferai cela dès que possible» ou «Oui, j'en fais une priorité dès que le budget le permettra». On peut également utiliser des phrases telles que:

- Je trouve cela inconfortable de...
- Je trouve cela gênant de...
- Je trouve cela embarrassant de...
- Je trouve cela intimidant de...
- J'éprouve des réserves à...
- J'éprouve un inconfort à...
- J'éprouve une gêne à...
- Je me sens embarrassé de...
- Je me sens mal à l'aise de...
- Je trouve cela difficile de...
- Par esprit de solidarité, je peux le faire, mais je sens le besoin de vous exprimer mes réserves à l'égard de...
- Avec tout le respect que je vous dois, je sens le besoin de vous exprimer que...

Il est toutefois souhaitable de parvenir à fixer ses limites sans mensonges ni faux-fuyants. Cela favorise le développement d'une bonne estime de soi, tout en permettant d'éviter de s'empêtrer dans un entrelacs de mensonges.

Une fois décidé à répondre oui ou non, il est préférable de ne pas reporter sa réponse uniquement par peur de la réaction de votre interlocuteur. Une réponse immédiate lui donnera l'occasion de passer à autre chose.

Exprimez vos sentiments face à son insistance.

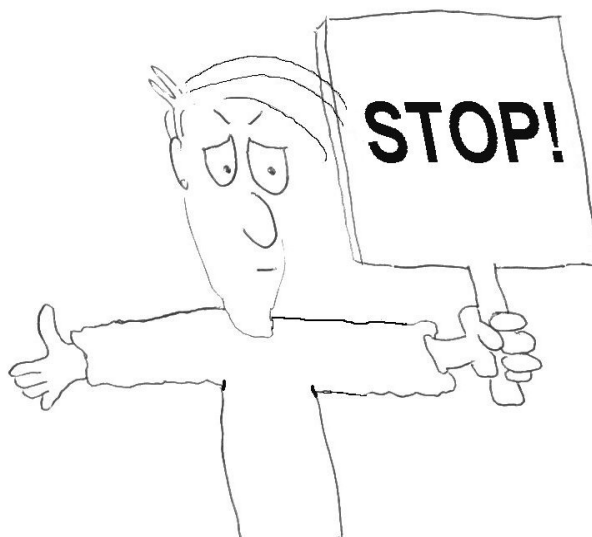
Si la personne insiste malgré le refus répété et poli, vous pouvez expliquer vos sentiments face à l'insistance. «Je regrette que tu persistes à me demander cela. Je me sens bousculé. Comme je te l'ai dit, je ne suis pas disponible aujourd'hui.»

Exigez un changement de comportement.

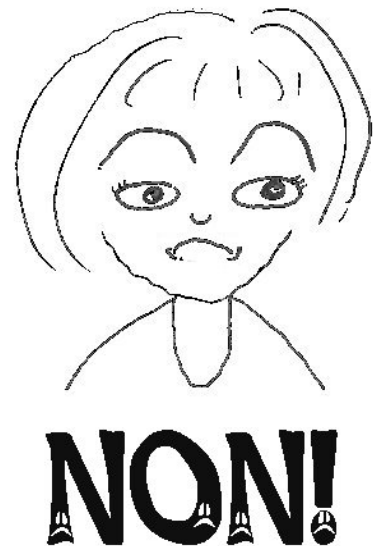
Si, malgré tout, la personne continue à réitérer sa demande, vous pouvez demander directement un changement: «J'aimerais vraiment que tu cesses d'insister.»

Encore une fois, rappelez-vous que quand vous commencerez à mettre ces stratégies en application, les gens de votre entourage, habitués à vous voir répondre positivement à toutes leurs demandes, insisteront énergiquement, espérant vous faire changer d'avis. Avec le temps, ils s'habitueront au fait que lorsque vous dites non, c'est vraiment non et n'insisteront plus. Il est très important de ne pas céder au début, sans quoi votre entourage va retenir qu'il suffit

d'insister énergiquement pour que vous changiez d'idée.



Il vaut mieux commencer à s'exercer dans des situations simples, sans trop d'importance. Vous deviendrez progressivement plus habile.



Demandez un changement de comportement.

Il est préférable d'éviter de tolérer l'intolérable. La frustration accumulée risque d'exploser au mauvais moment. . Les émotions refoulées finissent par se manifester d'une façon ou d'une autre lorsqu'elles sont associées à des enjeux importants. Cela ne signifie pas qu'il faut dire tout ce qui nous passe par la tête, sans se préoccuper de l'impact de nos paroles.



Il est très important de pouvoir exprimer clairement et directement ses sentiments négatifs et son point de vue, sans les déguiser en accusations et en jugements absolus.

Marc travaille dans un bureau et n'apprécie guère les méthodes de Jean-Sébastien. Il lui dit: «Tu n'arrêtes pas de faire des reproches aux employés. Tu es vraiment insupportable!» Jean-Sébastien se sent accusé et blessé par cette remarque, et tente de se défendre en disant: «Il faut bien que je leur fasse des reproches, sinon ils travaillent tellement

mal! Ce n'est pas toi qui vas redresser la situation! Et puis tu ne te vois pas faire: c'est moi que tu critiques sans cesse!»

Évidemment, on ne peut s'attendre à ce qu'un tel dialogue règle le problème; il ne fera qu'exacerber inutilement un conflit. Si vous exprimez vos sentiments de façon indirecte et accusatrice, c'est le risque que vous courez dans vos relations avec votre entourage. C'est le risque des échanges à la deuxième personne.

Imaginez ce qui se passerait si Marc disait plutôt: «Je me sens mal à l'aise quand tu dis aux employés qu'ils sont paresseux. Je me sentirais agressé à leur place. J'ai peur qu'ils se vengent de ces insultes en sabotant notre travail. Je deviens tendu lorsque j'entends le ton que tu prends dans ces circonstances-là». Voilà la communication à la première personne.

Si vous communiquez directement vos sentiments et votre point de vue, il sera sans doute plus aisé à votre entourage de vous écouter et de tenir compte de vos paroles. Si vous avez un sentiment négatif à exprimer, faites-le en parlant de vos sentiments et de la situation précise qui les provoque.

Il est normal d'avoir des problèmes et des points de vue différents. Cela ne signifie pas que l'autre est méchant ou stupide. Tentez de comprendre les sentiments de l'autre. On peut saisir sans nécessairement pardonner, excuser ou être d'accord. La compréhension vous aidera à réagir plus efficacement. Chacun a le droit d'exprimer ses

idées et ses sentiments, même sa colère, du moment qu'il veille à ne pas insulter. L'insulte n'est jamais utile et ne mène personne à ses objectifs. L'expression des sentiments recherche ici un effet positif sur l'autre: le renseigner sur ce que nous vivons et lui en montrer l'importance.

Lorsqu'on n'aime pas une situation ou le comportement de quelqu'un, on souhaiterait qu'il change. Non seulement est-il crucial d'exprimer ses sentiments, mais aussi faut-il indiquer clairement à l'autre le comportement qu'on apprécierait le voir adopter. Vous pourriez dire, par exemple: «Je me sens irrité quand je travaille et que tu m'appelles au bureau (expression directe d'un sentiment). Cela me fait perdre un temps précieux, me rend moins efficace et me fait mal paraître aux yeux de mes confrères (explication du sentiment). J'aimerais qu'à l'avenir tu me téléphones sur l'heure du dîner, à moins que ce ne soit très important (demande de changement). Es-tu prêt à le faire? (recherche d'une entente mutuelle claire).»

Il est certainement plus constructif de dire à l'autre ce que l'on souhaiterait que de se contenter de se plaindre. En général, le fait de manifester ses désirs sous forme de suggestions facilite la discussion du problème et évite une querelle sans fin.

Diane vous demande de l'aider à organiser sa candidature au conseil d'administration de votre établissement. Vous croyez d'abord que ce pourrait être une nouvelle expérience intéressante, mais très rapidement vous vous apercevez qu'elle devient tyrannique. Elle est constamment

insatisfaite, exige de plus en plus de vous et vous rend régulièrement coupable, anxieux et mal à l'aise en vue de vous rallier à ses objectifs. Vous n'êtes pas du genre à abandonner un engagement en cours de route. Vous craignez une explosion de rage. Que faire?

Vous pouvez d'abord lui décrire la situation, les faits, puis exprimer votre réaction émotive. Dites-lui ce que vous souhaitez. Demandez-lui de vous répondre. Écoutez sa réponse. Vous pourrez ensuite juger de votre motivation à poursuivre l'expérience.

Il ne s'agit toutefois pas de magie. Vous avez le droit de demander à quelqu'un de modifier son comportement, et l'autre a le droit de refuser. Lui aussi est le premier juge de ses comportements, de ses idées et de ses émotions. Il s'agit d'augmenter vos chances que l'autre collabore en lui transmettant de l'information de qualité à votre sujet.

Le parfum de Pierre est très particulier. Vous l'aimez bien, mais cette odeur vous incommode au point que toute l'équipe en parle dans son dos, sans que personne n'ose le lui dire. Que faire?

Parlons d'abord de ce que nous apprécions chez Pierre. L'expression de cet attachement nous aidera à créer un climat propice à l'expression de soi et à une demande de



changement. Cette demande peut passer par la personne la plus incommodée par le problème ou la plus proche de Pierre. Le but est de l'informer sur ce que vit son entourage, et non de le blesser dans son amour-propre. Le messenger peut être mal à l'aise d'aborder ce sujet délicat, mais il doit considérer que c'est un service à rendre à Pierre, décrire les faits, partager ses émotions, parler au «Je», formuler des hypothèses et des suggestions, l'inviter à réagir et écouter sa réponse. Les chances que tous en sortent gagnants n'en seront que meilleures.

Axel ne savait trop comment réagir à l'invasion de sa vie privée. Son supérieur hiérarchique faisait des allusions de plus en plus directes à la sexualité, allant même jusqu'à lui poser des questions déplacées sur ses préférences sexuelles et sur sa satisfaction conjugale. Face à cette intrusion, elle se taisait en voulant paraître l'esprit ouvert alors qu'au fond, elle se sentait victime de violence verbale et d'abus. Après en avoir parlé avec quelques collègues, elle a découvert qu'elle n'était pas la seule à avoir été l'objet de ce genre d'attention. Rassurée par l'appui de ses collègues, elle a commencé à répéter à son patron qu'elle considérait que le sujet de la sexualité relevait de sa vie personnelle et qu'elle n'en parlerait pas avec lui. Son patron fait toutefois partie des hommes qui profitent de la gêne des femmes de leur entourage pour évoquer des images sexuelles contre lesquelles elles n'osent se défendre.

Axel est passée d'un message poli et à une attitude de plus en plus ferme et énergique. Après lui avoir rappelé qu'elle lui avait déjà demandé à plusieurs reprises de changer et qu'elle avait discuté de son comportement déplacé à quelques personnes, elle lui a annoncé qu'elle était sur le point de déclencher la procédure de plainte officielle pour harcèlement.

Répondez aux critiques.

Nous pouvons toujours éviter de donner trop d'importance à l'opinion des gens mal informés ou mal intentionnés. Évaluez la portée accordée aux critiques selon leur provenance et selon qu'elles s'avèrent fausses, justes ou vagues.



Critique

Pour l'instant, voyons comment répondre aux critiques en maintenant une relation harmonieuse avec l'interlocuteur et en demeurant conscient que la critique peut contenir de l'information utile.

Prenez le temps de bien écouter la critique qu'on vous adresse. Montrez votre bonne volonté et votre intérêt en demeurant silencieux, attentif et en regardant la personne qui s'adresse à vous. Répétez le contenu de la critique pour vérifier si vous avez bien compris. Au besoin, faites préciser le message. En essayant de deviner, vous risquez d'imaginer le pire et de vous tromper.

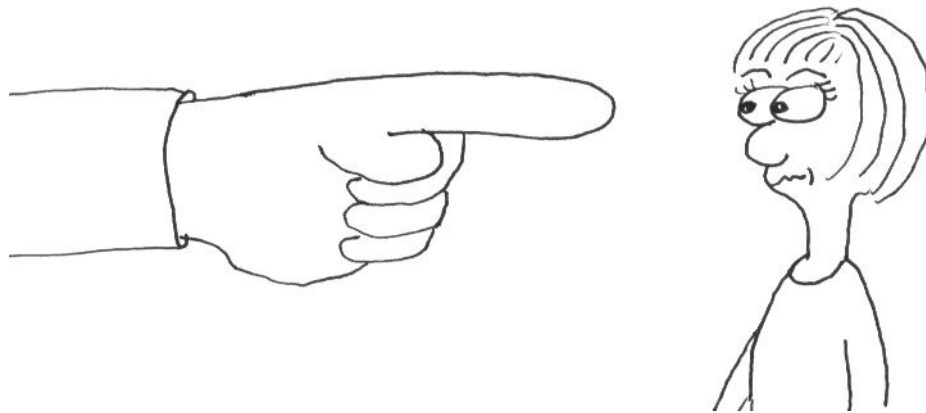
Un air découragé, enragé ou amusé ne ferait que jeter de l'huile sur le feu. Dans le même ordre d'idées, il vaut mieux éviter de minimiser, d'exagérer ou de ridiculiser les paroles de l'autre. Ce n'est pas le moment de contre-attaquer. Il est préférable de régler un problème à la fois. Si vous avez une critique à émettre, attendez d'avoir réglé celle qu'on vous adresse.

Vous réagirez différemment à la critique selon qu'elle est fausse, juste, vague ou proviendra d'un critiqueur chronique.

Les critiques complètement fausses

Une critique non fondée ne peut être niée que directement, avec persistance et en évitant de contre-attaquer. Si l'autre insiste, vous pouvez lui suggérer de voir la situation autrement. Si le fait d'informer l'autre envenime les choses en lui fournissant de nouvelles raisons d'attaquer, vous pouvez exprimer vos sentiments face aux critiques injustifiées. Si l'autre persiste malgré tout à vous accuser, vous pouvez lui demander calmement si vous avez agi de façon déplaisante, en l'assurant que vous tenez à

connaître tout ce que vous avez pu faire de désagréable. De cette façon, vous éviterez que l'autre tente de vous manipuler ou de vous écraser en insistant sur une erreur ou un défaut. Ayant la parole, l'autre dévoilera peut-être une préoccupation importante qui se cachait derrière la critique. Mieux vaut être au courant de la nature réelle du problème. Si l'autre s'obstine dans la même accusation, vous pouvez terminer la conversation le plus posément possible.



Face à la critique, il vaut mieux demeurer aussi détendu que possible, prendre le temps de réfléchir à ses paroles, mais surtout ne pas se taire dans le but d'éviter les querelles. Réagissez de façon à être respecté. En utilisant ces techniques d'affirmation de soi, vous pourrez réagir tout en écartant la plupart du temps les conflits stériles.

Les critiques justifiées

Il arrive que la critique soit justifiée. Admettez alors votre erreur clairement, en indiquant toutefois que cela ne signifie pas que vous vous jugez mauvais ou incompetent. Vous pouvez, par exemple, avoir été occupé au point de devoir exécuter une tâche en retard sur l'horaire prévu. Si, à son arrivée, un de vos clients vous dit: «Tu es en retard. Tu

n'as pas terminé la rédaction du document que tu m'avais promis pour cette semaine», vous pouvez répondre: «Tu as raison, je suis en retard. Je m'excuse, je n'aime pas cela, moi non plus, et je n'ai pas l'habitude d'être en retard.»

S'il s'agit d'une habitude et que vous décidez de la changer, vous pouvez dire: «Tu as raison, il m'arrive d'entreprendre trop de travail pour essayer de rendre à tout le monde heureux, et cela m'empêche de bien planifier mon temps. J'essaie, autant que possible, de me défaire de cette habitude.» Si vous ne désirez pas changer, vous pouvez indiquer clairement que vous ne répondrez pas aux attentes de l'autre: «Tu as raison, il m'arrive souvent d'avoir un certain retard sur l'échéancier; c'est bien dommage, mais, dans ma situation, je peux difficilement faire autrement.» Il s'agit de reconnaître son erreur ou sa faute et de faire savoir qu'on ne se sent pas dévalorisé pour autant. Si l'occasion s'y prête, vous pouvez offrir de réparer votre erreur. La personne qui a accidentellement cassé un bibelot peut offrir d'en acheter un autre. Permettez aux gens de réparer leurs erreurs. Accueillez leurs efforts sincères de réparation. Vous augmentez ainsi vos chances de relations saines et durables.

Les critiques vagues

Certaines critiques sont mal définies. Vous pouvez demander à l'autre de préciser sa critique, surtout si vous croyez qu'il est de bonne foi et souhaite vous aider. Certaines critiques peuvent être très utiles en vous apprenant comment votre comportement dérange les autres. Il vous faudra écouter ces critiques pour décider si vous voulez ou non changer.

Vous pouvez aider l'autre à préciser sa critique de différentes façons. Vous pouvez d'abord lui exprimer votre désir de mieux le comprendre, en disant par exemple: «J'ai de la difficulté à comprendre ce que tu veux me dire. Explique-moi cela encore un peu plus. Cela m'intéresse vraiment.» Vous pouvez également lui demander un exemple du comportement critiqué: «Peux-tu me donner un exemple? Quand cela s'est-il passé pour la dernière fois?»

Vous pouvez lui demander de préciser ce qui le dérange et ce qu'il souhaite. «Je comprends ce que tu me décris, mais en quoi cela te dérange-t-il? Comment souhaiterais-tu que je me comporte?»



Certaines personnes ont tendance à émettre des critiques vagues et accessoires sur des sujets ne les regardant pas ou à exagérer des critiques justifiées pour blesser. Il vaut mieux ne pas y accorder trop d'importance. Une bonne façon de répondre aux critiqueurs chroniques est sans doute de persister sans offrir de résistance, sans

donner aucune prise, aucune information supplémentaire, de sorte que l'autre se fatigue de critiquer. Il s'agit de se montrer vaguement d'accord avec les critiques vagues inconsistantes, tout en indiquant leur particularité:

- Ta façon de travailler est loin d'être parfaite.
- C'est bien possible.

- À ta façon de lui parler, personne ne pourrait comprendre.
- C'est vrai que, parfois, je ne suis pas aussi clair que je le voudrais.

- Selon moi, il faudrait que tu fasses plus d'efforts.
- Cela ne pourrait certainement pas nuire.

- On dirait que tu t'en occupes de façon mécanique.
- C'est vrai que je fais certaines choses de façon automatique.

- C'est pour ton bien que je te dis tout cela.
- Je n'en doute pas.

- Tu devrais suivre mes conseils.
- Cela pourrait probablement m'aider.

Il faut utiliser prudemment cette technique. Poussée à l'extrême, elle peut aboutir à la manipulation et vous empêcher de porter attention aux critiques valables. Il vaut mieux la réserver à des gens avec qui les autres méthodes d'affirmation de soi n'ont pas fonctionné. Vous pouvez d'abord aider l'autre à préciser sa critique et à affirmer clairement ses attentes envers vous. Ce n'est qu'après ces efforts que vous pourrez conclure que vous avez à faire à un critiqueur chronique et qu'il vous est avantageux de demeurer flou dans vos réponses.

Olivier est un critiqueur chronique. Il prend un malin plaisir à faire toutes sortes de commentaires désagréables à son entourage. Suzanne est sa dernière victime. Il lui fait remarquer que son travail avec une personne qu'elle aide n'a pas été très efficace, qu'elle aurait peut-être besoin de formation et devrait lire certains livres. Que faire?

Si Suzanne est vraiment convaincue qu'Olivier est un critiqueur chronique, c'est qu'elle a essayé toutes les stratégies de communication possibles (clarifier la critique vague, vérifier les suggestions, s'intéresser à leurs effets sur la vie du critiqueur, vérifier s'il y a d'autres problèmes, réfuter les accusations fausses, accepter les critiques justes tout en maintenant son estime de soi). Il ne lui reste plus qu'à s'exercer à ne pas perdre d'énergie à discuter avec Olivier.

Elle peut se pratiquer à acquiescer vaguement sans donner d'information supplémentaire, ni se justifier, ni mettre d'énergie à essayer de comprendre ou

d'expliquer. Elle peut s'en tenir à approuver en disant qu'il y a effectivement place à plus d'efficacité, que la formation supplémentaire est toujours utile et que la lecture est une bonne chose. Souhaitons qu'Olivier ne soit ni son supérieur hiérarchique ni son mari!

Désamorcer la colère

Vous fréquentez des personnes colériques? Gardez votre calme et montrez que vous êtes prêt à discuter avec votre interlocuteur de ce qu'il veut, pourvu qu'il se calme.



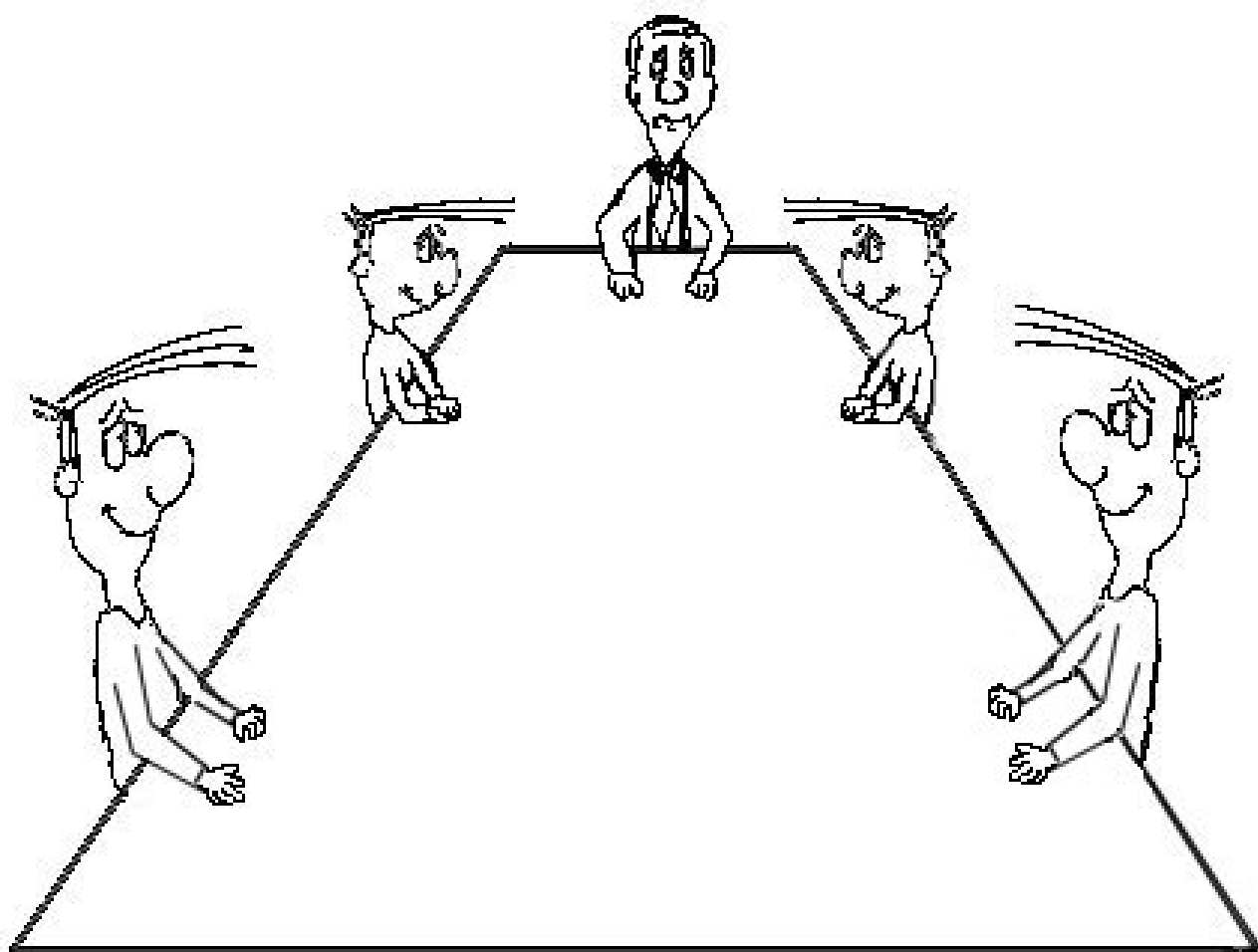
Que vous ayez fait une erreur ne permet pas à l'autre de vous insulter ni d'être agressif. Il est important, cependant, de ne pas l'insulter à votre tour, car cela envenimerait les choses.

Évidemment, s'il vous menace physiquement, il vaut sans doute mieux s'éloigner et revenir plus tard. Dans le cas contraire, répétez patiemment et calmement: «Explique-moi cela. Je suis prêt à parler avec toi de l'erreur que tu penses que j'ai faite. Mais je voudrais d'abord que tu te calmes un peu. Sans cela, il est très difficile de se comprendre.»

Il ne s'agit pas de dire à l'autre qu'il a tort de se fâcher, mais de faciliter la communication en détendant le climat. Quand quelqu'un est très en colère, il est habituellement peu enclin à écouter et à comprendre. Il est alors inutile et parfois même dangereux de lui parler. Reprenez la conversation plus tard, dans un contexte plus favorable.

5

Le travail d'équipe

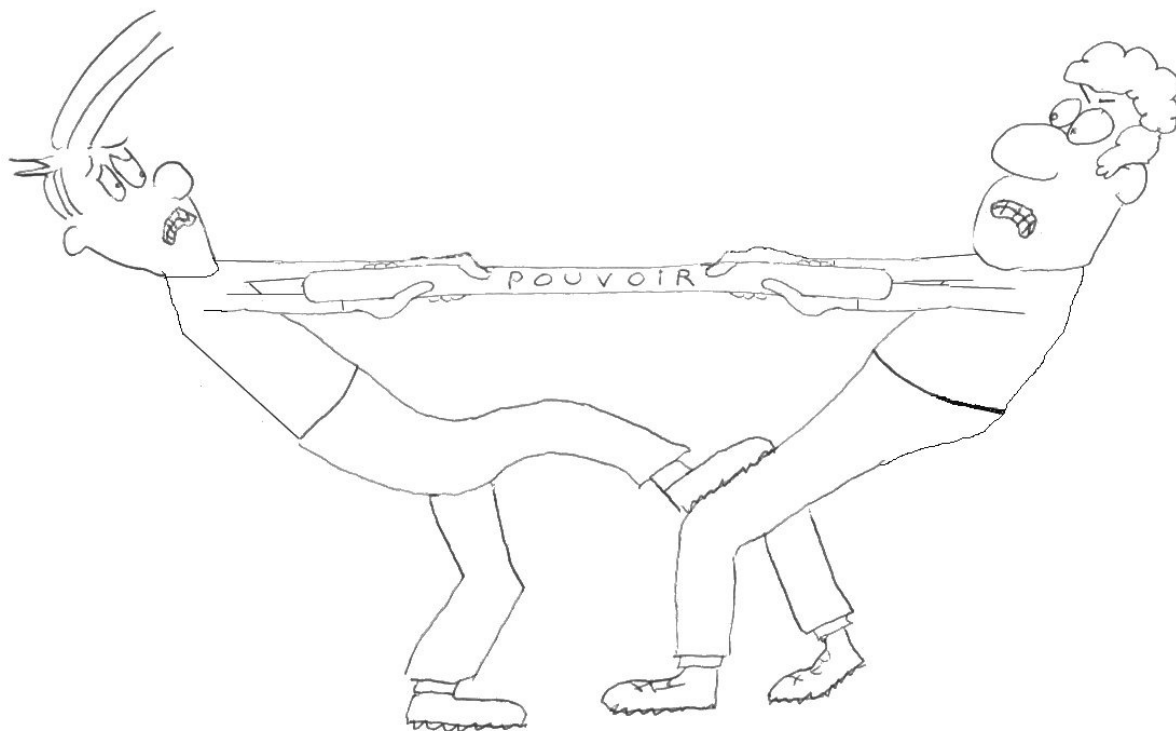


Rêvons d'une équipe idéale.

Des individus de formations différentes et complémentaires, compétents par rapport au mandat et au travail d'équipe, se réunissent autour d'une vision d'ensemble d'un problème en intégrant le point de vue de toutes les personnes impliquées, car ils sont conscients des limites de leurs compétences et de leurs capacités.



Intéressés à participer à un échange au sein d'une équipe créative et à établir une cible visée commune, tous savent percevoir une personne, un événement, dans son contexte, en interaction avec un ensemble, évitant ainsi la vision fractionnée engendrée par la spécialisation.



Capable de partager le pouvoir de façon respectueuse et habitués à le faire, ils reconnaissent sans problèmes leurs compétences respectives et sont prêts à accepter des responsabilités et à se sentir imputable de leur contribution à l'atteinte des objectifs. Disponibles en temps et en énergie, ils sont pleins d'assurance quant à leur identité professionnelle et aptes à se définir au sein de l'équipe.

Doués d'une capacité d'adaptation qui leur permet d'affronter de nouvelles dimensions dans l'exercice de leur rôle pour lesquelles la formation de base n'offre peu ou pas de préparation, ils sont ouverts à l'inconnu et valorisent les différences. Ils acceptent que les membres de l'équipe dépendent les uns des autres pour trouver une solution appropriée au problème.

Chacun s'intéresse à sa tâche de manière à ce que ce soit celle-ci, et non les ambitions ou les préjugés personnels, qui détermine les procédures utilisées pour atteindre le but de l'équipe.



Les membres de l'équipe sont capables de donner et de recevoir du feedback sur leur travail, de communiquer avec souplesse et respect. Ils sont aptes à exprimer leurs idées et à les communiquer adéquatement aux autres de façon à ce qu'elles puissent être utilisées. Capables de compromis réalistes avec les personnes impliquées lorsqu'il y a des divergences d'opinion ou des désaccords sur les buts, ils savent saisir les occasions d'aider le groupe à réussir dans ses efforts.

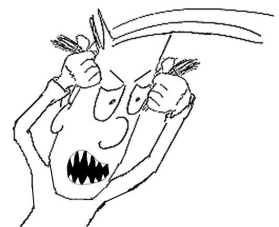
Est-ce votre expérience? J'en doute. Il faut souvent faire de son mieux dans un contexte loin de l'idéal. Un si beau rêve. Pourquoi est-ce si difficile? Les employés

doivent parfois travailler avec des collègues inconnus, imposés et très différents d'eux. Ils vous diront qu'ils n'ont pas le temps, pas le goût, pas les ressources, pas la formation, pas assez confiance en eux, en les autres ou en l'équipe dans l'ensemble pour travailler avec celle-ci.

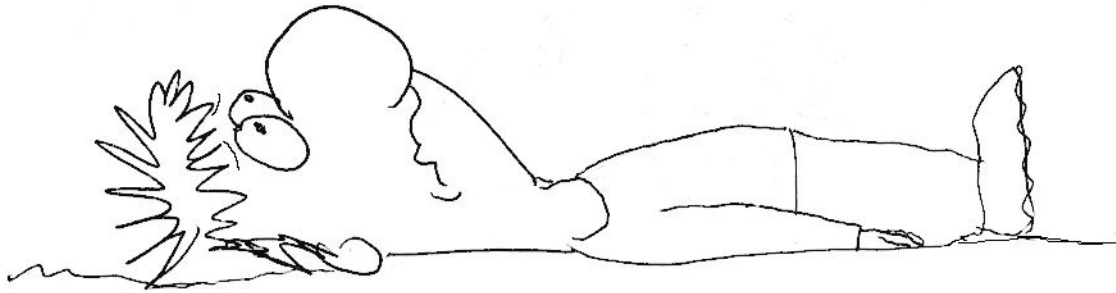
Chaque employé a une identité professionnelle qui détermine ses attentes différentes envers sa profession, le contexte de l'entreprise en général et son poste spécifique. Chacun a son idée sur les besoins réels du client, la priorité d'intervention, le rythme d'action, la responsabilisation, le leadership, le processus de prise de décision en équipe et l'autonomie professionnelle.

Des problèmes

Qu'est-ce qui mine le rêve du travail d'équipe? Mentionnons d'abord les problèmes de leadership. Avez-vous déjà connu des leaders trop rigides, trop critiques, trop passifs, trop autoritaires, trop envahissants ou irrespectueux?

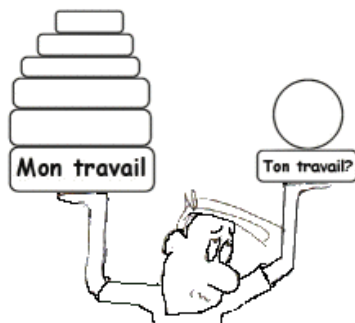


Avez-vous déjà vu des équipes dont les membres manquent d'ouverture d'esprit, critiquent à l'excès, refusent de changer, manquent de respect les uns envers les autres, favorisent l'individualisme, sont trop perfectionnistes ou désengagés comme si l'effort n'en valait pas la peine?



Avez-vous des collègues qui parlent trop ou pas assez, qui faillent à leur devoir de confidentialité, envahissent le territoire des autres, sont blasés, incompetents, rigides, trop confortables, en retard, peu impliqués ou à la remorque des autres?

Avez-vous déjà vécu les différences qui amènent des conflits de valeurs, des luttes de statut ou de pouvoir, des divergences d'opinions, des préjugés, des objectifs incompatibles, des conflits de besoins, des malentendus issus des styles relationnels, une répartition inéquitable des tâches et des conflits sur les principes de gestion?

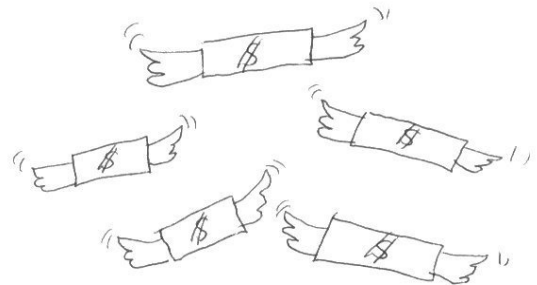


Y a-t-il déjà eu autour de vous confusion sur les rôles, fractionnement des tâches sans vision globale, manquement aux engagements antérieurs, mise à l'écart d'un membre de l'équipe? Avez-vous déjà été témoin de

gestes qui mettent dans l'embarras les autres membres de l'équipe, d'un manque de communication et d'écoute, de réunions mal structurées, de dédoublement des interventions ou d'une différence entre le discours privé et le discours public? Avez-vous déjà vu des sous-groupes hostiles les uns envers les autres, des conflits non gérés, des gens s'attribuant le mérite de l'idée d'un autre, des moutons noirs ou des boucs émissaires? Avez-vous déjà ressenti un sentiment d'impuissance ou une impression de consultation pour la forme seulement?

Vous est-il arrivé de constater que les objectifs sont mal définis, qu'il faut exécuter trop de tâches en trop peu de temps et sans égard à la gravité et à la priorité des situations, qu'il y a des rivalités professionnelles, que l'on ne tient pas assez compte des clients et que les initiatives s'éparpillent?

Manquez-vous de temps, d'un lieu de rencontre adéquat, de stabilité, de connaissances, d'argent?



Côtoyez-vous des saboteurs qui résistent aux décisions du groupe? Des personnes



amorales et de mauvaise volonté qui interviennent volontairement en direction opposée au plan officiel pour satisfaire leurs propres besoins?

Comme vous le voyez, les raisons de se réfugier dans l'individualisme abondent...

Des pistes de solutions

Malgré ces obstacles, est-ce que cela vaut la peine de se regrouper? Est-ce possible? Pas toujours. Pas avec tous. Méfions-nous des idéologies intégristes qui ressemblent plus à une religion qu'à une orientation professionnelle réaliste et efficace. L'imposition d'un idéal inaccessible condamne aux sentiments de culpabilité et d'impuissance.

Il est parfois impossible de collaborer. Il est parfois possible de le faire partiellement seulement. Revenons à des attentes et des exigences plus réalistes. Nous aurons à trouver la façon optimale de collaborer avec des collègues,



avec des employés de formations et de professions différentes en tenant compte de notre contexte de travail: le temps disponible, notre mandat, nos priorités et notre évaluation de la situation. Le credo du travail en équipe ne devrait pas éliminer l'obligation de nous évaluer et de nous positionner personnellement.

Il est de première importance de consolider sa propre identité et d'établir des limites claires avant d'aller à la rencontre d'autrui. La collaboration en sera d'autant plus féconde. Comment développer son identité professionnelle et se mettre en évidence?

- Développer une expertise;
- Assumer des responsabilités uniques;
- Augmenter la complexité et la qualité professionnelle de son travail;
- Élargir son réseau de contacts;

- Développer des relations amicales tout en se faisant respecter;
- Fournir des efforts supplémentaires lorsque cela peut en valoir la peine;
- Se tenir au courant;
- Réduire le pourcentage des activités routinières;
- Apporter de nouvelles idées et s'impliquer dans de nouveaux projets;
- Fournir des suggestions positives dans le but d'améliorer le climat de travail et le fonctionnement;
- Augmenter la visibilité de sa performance en faisant des présentations orales et des travaux écrits;
- Faire circuler des informations utiles aux collègues;
- Utiliser sa marge de manœuvre pour orienter son travail vers sa zone d'intérêt et de compétence tout en respectant son mandat, le pouvoir et les compétences des autres membres de l'équipe.

J'encourage chaque employé à développer une présentation succincte d'un mode d'emploi professionnel expliquant brièvement les qualités, les habiletés et les compétences qu'il peut apporter à une équipe ainsi que ses exigences personnelles pour qu'il puisse bien y travailler.

Il revient à chacun de faire sa part. Comment?

- Évaluer l'importance des enjeux (problème complexe et persistant ou temporaire);
- Se fixer des objectifs réalisables auprès de collègues accessibles qui tiendront compte de notre apport;
- Évaluer l'effort à fournir et l'énergie disponible dans le cadre de notre mandat;
- Procéder par étapes en exprimant ses souhaits et ses attentes et en réévaluant son implication selon les résultats;
- Se concentrer sur ce qui est prioritaire;
- Réviser son idéal de travail de groupe pour viser le possible et l'accessible;
- Répartir les tâches de façon à profiter des ressources des personnes de l'équipe;
- Exprimer son point de vue de façon respectueuse;
- Écouter attentivement;
- Demeurer ouvert aux critiques constructives;
- Respecter les règles et les ententes légitimes;
- S'assurer de sa ponctualité et de son assiduité;
- Se préparer aux rencontres;
- Faire sa juste part de travail;
- Contribuer à l'existence d'un climat propice au travail (humour, support, sollicitude, valorisation de la contribution de chacun);

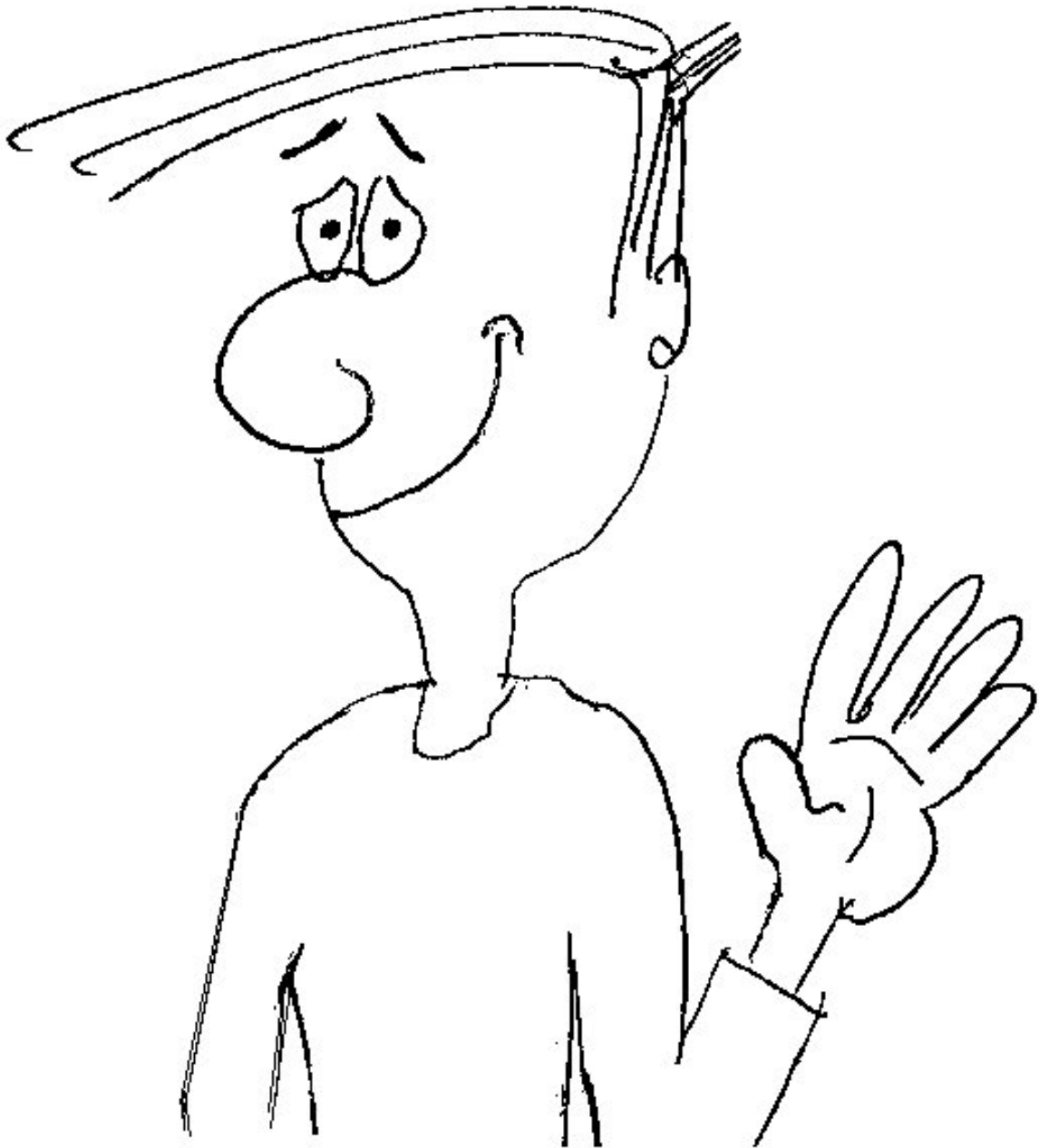
- Contribuer à l'existence de structures propice au travail (horaire, tour de table, procès-verbal, ordre du jour, planification, résumé, distribution des tâches, échéanciers, etc.).

Des bénéfices

Travailler en équipe, c'est parfois difficile et désagréable mais cela peut aussi être stimulant et enrichissant. Pensez à votre meilleure expérience dans ce domaine. Au niveau d'excitation que peuvent amener des échanges énergiques. Au plaisir de découvrir un nouveau champ d'intérêt, de nouvelles connaissances, de nouveaux points de vue. Pensez aux occasions où le contact avec des gens différents vous a amené à exploiter le meilleur de vous-mêmes et à clarifier vos idées afin de mieux les communiquer. Pensez à l'enrichissement que peut apporter l'exposition au feed-back d'autrui: on peut y trouver du support, une variété de valeurs et de styles de vie, une masse d'information, de points de vue et d'occasions d'apprendre.

Le travail d'équipe est à la fois impossible et inévitable. Il est impossible si l'idéal inaccessible qu'il représente nous pousse à renoncer dès les premières difficultés. Si nous souhaitons tailler notre place et prendre des initiatives efficaces pour solutionner des problèmes complexes, le travail en équipe est essentiel.

En guise de conclusion



L'effet de l'ensemble des frustrations et tensions quotidiennes sur vous dépend entre autres de votre estimation de l'importance des besoins en jeu, ainsi que de votre confiance en vos capacités. Cet effet dépend également de votre évaluation de la disponibilité, de la qualité et de la pertinence du support des gens de votre entourage. Afin de minimiser les effets du stress, vous aurez donc avantage à développer vos ressources internes et externes. Les stratégies de gestion du stress présentées dans ce document vous aideront à mieux affronter les difficultés quotidiennes.

L'adaptation au stress inhérent à vos tâches professionnelles nécessite plus que l'apprentissage d'une simple technique de relaxation. Elle exige le développement de certaines attitudes qui influenceront éventuellement l'ensemble de votre vie. Cela inclut par exemple le développement d'une perception réaliste des situations. Cela demande d'accepter que vous ne puissiez que faire de votre mieux, compte tenu de vos connaissances, de vos ressources et du contexte du moment. La gestion du stress, c'est la gestion de votre temps et de votre énergie en fonction de vos ressources, de vos valeurs, de vos besoins et de vos priorités. Au fond, c'est la gestion de votre vie.

Chaque travailleur affronte quotidiennement le défi de trouver sa façon personnelle d'amasser de l'information, de résoudre des problèmes, d'utiliser les ressources de son entourage, de gérer ses pensées, ses images intérieures et ses émotions. Prendre soin de nos affaires, c'est aussi s'assurer de prendre soin notre principal outil: nous-même. C'est le meilleur investissement possible.

Du même auteur

Côtoyer la souffrance des personnes âgées. Montréal: Éditions Fides, 2000.

Intervenir en santé mentale. Montréal: Éditions Fides, 1997.

Réussir sa vie de couple. Montréal: Éditions Fides, 1996.

Prendre soin de sa santé mentale : Montréal : Éditions du Méridien, 1993, 1997.

En collaboration avec L. Désormeau:

Vaincre la solitude. Montréal: Éditions Fides, 1995.

Vivre et grandir avec son enfant. Montréal: Éditions Fides, 1994.

Vivre à plein malgré ses limites. Montréal: Éditions Fides, 1993.

En collaboration avec S.Néron:

Vivre avec un malade... sans le devenir!. Montréal: Éditions du Méridien, 1991, 1997.

Vivre avec le cancer. Montréal: Éditions du Méridien, 1990, 1997.

Table des matières

Présentation de l'auteur.....	2
Introduction	3
La gestion du stress: la gestion de sa vie!	
La nature du stress	6
Les situations problématiques, les signaux personnels, les stratégies spontanées.	
Les pièges à éviter	18
Les six chemins menant à la détresse émotionnelle.	
Les solutions	27
Deux orientations stratégiques: il y a toujours quelque chose à faire!	
Vingt-deux stratégies efficaces d'adaptation.	
Communiquer et s'affirmer.....	51
La communication optimale: la gestion des émotions et le maintien d'une relation positive.	
Neuf étapes pour résister aux pressions lorsqu'il faut dire non.	
La formulation élégante des demandes de changement.	
Répondre aux critiques justifiées, injustifiées et vagues.	
Le travail d'équipe.....	91
En guise de conclusion	101
Du même auteur	103