

# La gestion du stress

Bruno Fortin, psychologue

## 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 ne croyait pas possible, après une dure épreuve dont on avait sous-estimé l'importance.

Nous verrons dans ce texte comment faire un usage optimal de son énergie. Comment cela? 1) En apprenant à mieux connaître ses signes de tension. 2) En apprenant de nouvelles habiletés destinées à réduire les effets de la tension. 3) En apprenant à accroître sa résistance aux difficultés.

## 1

## La nature du stress

Chacun de nous doit affronter des situations stressantes auxquelles il devra faire face efficacement afin d'éviter de sombrer en détresse émotionnelle.

*Pier Alexandre se sent exploité alors qu'il doit travailler douze heures par jour, sept jours par semaine afin de répondre aux exigences de son nouvel emploi. Axel ne sait plus quoi faire face aux avances sexuelles insistantes de son chef de service. Alexandre est découragé de constater que son bureau de président de compagnie est encombré de dossiers urgents qu'il n'arrive plus à traiter efficacement.*

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. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Heureusement tous les problèmes n'arrivent pas en même temps ni à tous les jours, et de plus vous savez déjà comment faire face 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, qui forcent 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 d'adaptation de l'individu. Les ressources sont mobilisées sans effets néfastes 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**, menace que l'on juge **importante**, ainsi qu'à un **doute quant à notre capacité d'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 une certaine durée dans le temps et un effet sur la suite de notre vie.

Nos besoins de base: c'est à dire principalement de notre besoin d'estime de soi, de sécurité, d'amour, de sens et de réalisation de soi.

Une menace importante: c'est à dire 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 stresser.

Un doute quant à notre capacité d'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 de façon excessive pour le reste de sa vie, de ne pas y réussir et d'être jeté à la poubelle puis remplacé par un autre 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 quant à lui fait face à une menace à son estime de soi. "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 au sujet d'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, il vaut mieux 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 prendre place très rapidement dans votre corps: votre tension artérielle monte, votre système nerveux commence à produire de l'adrénaline, votre cœur bat plus vite, vos mains se refroidissent et votre 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 votre 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 5, 10 ou 15. Rappelez-vous qu'il s'agit de toute une série de jours, de semaines et de mois remplies d'exigences, de frustrations et d'irritations. Votre système n'a jamais la chance de récupérer parce qu'un autre combat commence avant que le précédent soit tout à fait terminé. Et 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 pouvez la renouveler et votre réservoir est presque vide.

Quels sont les symptômes d'une surcharge du système?

- A la fin de la journée, vous vous sentez éreinté et irritable et vous êtes trop énervé pour pouvoir relaxer.
- Votre corps ne fonctionne pas comme il faut: 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 soulager 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 parvient toujours à vous barrer la route pour vous empêcher 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. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Chaque personne a son propre style de gestion du stress. Il s'agit d'un ensemble de stratégies personnelles qui constituent 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 clignent, 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 avez réussi à vous rendre jusqu'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 tels que la natation, l'exercice physique. 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".

Qu'est-ce que vous faites 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 parfois 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 au moment où il a des problèmes financiers. Plus il est

"stressé", plus il fait des achats, et plus il fait des achats, 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 est tellement difficile qu'elle nous fait plier les genoux. Pensons à l'effet d'une vague de 12 pieds de haut, même sur un bon nageur. Ajoutons finalement que certaines stratégies sont nuisibles car elles amènent de nouveaux problèmes. C'est le cas de la consommation excessive d'alcool, de nourriture ou de biens de consommation.

Les moyens qui pouvaient suffire à une époque antérieure 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 telles que la consommation excessive, la colère non contrôlée, la conduite automobile dangereuse.

Le stress est de plus un processus qui évolue, impliquant un effort d'adaptation dont l'individu a constamment à évaluer l'effet. Il ne s'agit pas de réagir "une fois pour toutes". Il s'agit au contraire de 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 le stress qu'ils supportent, les gens négligent fréquemment d'en considérer la durée. Ils croient pouvoir tolérer longtemps une situation parce qu'ils l'ont auparavant tolérée pour une courte 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 soutenue. 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 nous attendons à quelque chose qui ne se produit pas. On peut par exemple s'attendre à obtenir une reconnaissance qui ne se manifeste pas. Cela peut être un signal nous indiquant qu'il est temps de réviser nos attentes et qu'il faut prendre d'autres moyens pour satisfaire nos besoins.

Rappelons que l'ampleur du stress ainsi que la volonté de continuer à l'assumer 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 personnelles à affronter les problèmes associés au déficit. S'il se juge incapable d'affronter ce qu'il croit devoir faire, il risque de voir augmenter son niveau d'anxiété, de dépression ou de colère, et de voir se détériorer sa santé physique.

## 2

### Les pièges à éviter

Voici maintenant des stratégies qui peuvent sembler utiles à court terme mais qui deviennent problématiques si on les utilise à l'excès et 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 difficile de négocier sans cesse avec son entourage. Il est tenté de tout faire seul. Il n'y a pas de mal à ce qu'il s'isole temporairement pour reprendre ses forces. Il peut toutefois constater, après un certain temps, qu'au lieu de s'améliorer, son état se détériore. C'est le signal que son isolement se retourne contre lui. L'isolement nous prive de l'occasion de satisfaire nos besoins, de nous nourrir émotionnellement, d'obtenir le soutien et les encouragements de collègues qui nous aideraient, par leur rétroaction, à nuancer nos pensées.

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

Les gens peuvent avoir toutes sortes d'amitiés. Certains se feront un plaisir de jouer aux quilles avec eux, de les inviter à leur piscine, de jouer aux cartes, mais se sauveront peut-être à toutes jambes dès qu'il sera question de maladie ou de souffrance. D'autres seront des confidents fiables et compréhensifs, mais pourraient devenir fuyants si on leur demande d'aider à peindre un appartement. Les gens peuvent avoir un réseau de connaissance, d'amis et d'intimes très différent, qu'ils utiliseront de façons diverses.

Les victimes de harcèlement sexuel, comme Axel, croient parfois que la meilleure stratégie est de se couper de tous contacts avec les gens. 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 vulnérables.

Maintenez vos amitiés bien vivantes. Il vaut la peine de garder les voies de communication ouvertes, même quand nous n'avons pas beaucoup de temps ou d'énergie à consacrer à notre jardin relationnel. Il suffit parfois d'un coup de téléphone, 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 qu'il y a des sentiers que l'on ne voyait pas de loin. Il vaut mieux affronter les difficultés progressivement, par petites étapes.

*Marc-Antoine est débordé de travail. Il voit 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.

L'évitement de Marc-Antoine maintient sa peur intacte, et même l'amplifie. Il risque une marginalisation croissante. L'isolement et l'évitement favorisent l'établissement de cercles vicieux. Les gens y réagissent négativement. Ils ne savent pas ce qui se passe pour Marc-Antoine. Ils peuvent mal interpréter son retrait. Ils se mettent à parler entre eux et à l'éviter à leur tour, ce qui accentue son isolement. Plus Marc-Antoine s'isole, plus le malaise augmente, et plus le malaise augmente, plus Marc-Antoine s'isole. Il vaut mieux 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 devient encore plus fatigué, moins performant, et accumule encore plus de retard qu'il sera porté à rattraper en travaillant encore plus longtemps. Cette stratégie n'est pas efficace à long terme.



En identifiant ses craintes, puis en allant les vérifier auprès de son patron et de 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. Il pourrait par la suite clarifier ses priorités et ses buts, établir un horaire réaliste, déléguer ce qui peut l'être, mettre des limites et dire non à certaines demandes exagérées.

Marc-Antoine a peut-être une tendance au retrait qui fait partie de son histoire personnelle. Si c'est le cas, il est d'autant plus important qu'il identifie le genre de situations qui déclenchent cette stratégie. Il peut également être attentif aux signaux qui lui indiquent que le retrait 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 ne sont pas aussi insurmontables qu'il l'imaginait. Non seulement il y survivra, mais il obtiendra de meilleurs résultats.

## Déconnecter ses émotions

Déconnecter nos émotions peut procurer un soulagement temporaire. Pensez toutefois 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 de sortir de la route. Vous vous arrêtez, étonné d'avoir réussi 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 de 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. Il est souvent utile de les exprimer. Bien des couples constatent qu'ils perdent la capacité d'avoir du plaisir ensemble parce qu'ils retiennent trop de colère ou de tristesse qu'ils ne se sont pas permis 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 qui augmentent nos 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 toutefois, que face à un obstacle inamovible, l'entêtement peut faire perdre beaucoup d'énergie. Il est peut-être possible de défoncer un mur à travers lequel on a décidé de passer, mais cela demandera beaucoup d'énergie, de matériel 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 demander trop d'énergie, que le

chemin prévu ne mène pas dans la bonne direction, il peut être sage de chercher une autre façon de satisfaire ses besoins. Gardons l'esprit ouvert à toutes sortes de possibilités.

Certaines personnes trouvent leur vie douloureuse au point d'être convaincues qu'il ne leur reste plus qu'une porte de sortie ou 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'augmenter 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 donner 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, est-ce que nous voulons vraiment avoir des partenaires soumis, effacés, insatisfaits et malheureux? Il est à l'avantage de 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 toutes sortes de façons d'étouffer l'autre. Parfois, c'est sous le couvert d'un excès d'affection qu'une personne tente de fusionner avec son partenaire, ses parents ou ses enfants. Il vaut mieux laisser à l'autre assez de corde. Les exigences excessives d'affection et de présence ont le contraire de l'effet attendu. Elles rendent les gens obsédés par le goût de s'éloigner.

## S'agiter

L'agitation dans toutes sortes de direction 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 prenant le temps de s'asseoir et de se réorienter. La lenteur est parfois plus rapide que la vitesse.

## 3

### Les solutions

1. **Rappelez-vous vos bons coups.** Pensez aux bons coups que vous avez réussis durant votre vie ou pendant votre rôle professionnel. Devant une multitude de tâches à accomplir, on a parfois l'impression que l'on n'y arrivera jamais. Il est important de se rappeler qu'il y a des situations dans la vie où on a réussi.

---

---

---

---

---

2. **Cherchez de l'information de qualité.** La recherche d'information de qualité nous évite en effet d'éviter 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 où l'on est permet de mieux la comprendre.

En allant chercher de l'information auprès de ses collègues plus expérimentés, Pier Alexandre s'est rendu compte que son horaire était celui des nouveaux employés qui doivent se faire une place et faire leur preuve. C'est un dur moment à passer mais après la première année, il pourrait bénéficier de meilleures conditions. Tous ses collègues étaient passés par-là, y avaient survécu, et témoignaient du fait que cela en avait valu la peine. Cette information l'amena à un nouveau point de vue qui diminua de beaucoup son sentiment d'injustice et par le fait même son stress.

3. **Faites place à la réflexion.** Amasser de l'information ne suffit pas. Encore faut-il se donner un espace de réflexion qui nous évitera d'être à la merci de nos réactions spontanées. Si nous constatons que ces dernières nous mènent fréquemment dans la mauvaise direction, il vaut mieux nous en méfier.

Étapes	Questions/ Actions
<p><b>1. Identification du problème</b> Définissez le stresser ou la réaction de stress comme un problème à résoudre.</p>	1. Qu'est-ce qui me préoccupe?
<p><b>2. Choix d'un but</b> Fixez-vous des buts réalistes et concrets</p>	2. Qu'est-ce que je veux?
<p><b>3. Imagination de différentes solutions</b> Imaginez un grand éventail de solutions possibles. Vous pouvez imaginer 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.)</p>	3. Qu'est-ce que je peux faire?
<p><b>4. Exploration des avantages et inconvénients</b> Évaluez les avantages et les inconvénients de chaque solution.</p>	4. Qu'est-ce que cela me donnerait et à quels coûts?
<p><b>5. La décision</b> 5.1 Placez les solutions dans l'ordre en commençant par la moins pratique et la moins souhaitable. 5.2 Choisissez.</p>	5. Qu'est-ce que je choisis?
<p><b>6. Pratique mentale</b> Imaginez-vous en train d'appliquer la solution que vous avez choisie.</p>	6. Est-ce que je peux le faire?
<p><b>7. Application</b> Essayez cette solution.</p>	7. Maintenant, fais-le!
<p><b>8. Évaluation</b> Reconsidérez le problème à la lumière des effets de la solution essayée.</p>	8. Est-ce que cela a été efficace?

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

4. **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, vous n'êtes peut-être pas dans l'état le meilleur pour choisir une nouvelle direction à 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. Voulez-vous vraiment vous engager sous la menace? Respectez-vous. Le commencement d'une relation est assez important pour que l'on tienne compte de sa capacité de 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.

5. **Évaluez bien 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 ainsi que de leurs effets sur la satisfaction globale de vos besoins ainsi que sur la réalisation de vos priorités. N'oubliez pas de considérer la durée des efforts nécessaires.

Si vous croyez qu'un nouveau projet demande une disponibilité absolue, des connaissances exceptionnelles et inaccessibles, vous n'essayeriez même pas. Cela pourrait vous priver d'occasions intéressantes. D'un autre côté, si vous croyez que vous y arriverez 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 y mettre, des compromis et des négociations à faire.

6. **Évaluez bien 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 dans l'état le meilleur. Donnez-vous le temps de bien comprendre la situation. Une bonne évaluation des risques demande du temps. Gardez les yeux et les oreilles bien ouverts pour éviter d'être prisonnier de vos souvenirs et de vos fantaisies.

7. **Préparez-vous.** Lorsque vous prévoyez une occasion particulière, préparez-vous! Ne faites pas comme ces personnes qui s'inquiètent de la pluie que l'on annonce... mais 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.

8. **Fixez-vous des objectifs.** Le bonheur est étroitement associé à la perception de faire suffisamment de progrès 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 qui dirige nos pas dans la direction de nos rêves. Il faut toutefois prendre garde aux mirages qui nous font perdre notre route. Fragmentez vos objectifs en étapes intermédiaires accessibles afin de pouvoir vivre plusieurs petits succès.

En nous 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 amener des problèmes. Les gens qui ont les attentes les plus élevées quant à leur vie de couple obtiennent généralement un niveau de satisfaction plus élevé. Le défi consiste à identifier et à faire la différence entre les situations où nos attentes nous stimulent à donner le meilleur de nous-mêmes et les situations où l'excès d'exigences se retourne contre nous.

9. **Apprenez ce que vous devez savoir.** Une fois que vous savez où vous voulez aller, procurez-vous une carte du territoire et demandez-vous ce que vous avez besoin d'apprendre pour le voyage. Cherchez l'information pertinente auprès de personnes ou d'institutions fiables. Cela peut vous demander de développer certaines habiletés sociales de base, telle que la capacité de commencer et de maintenir une conversation, d'être détendu en présence des gens et de dire non.
10. **Répartissez les changements sur une certaine période** (lorsque vous en avez le choix). En évaluant le stress qu'ils affrontent, les gens oublient souvent le fait que les événements positifs peuvent aussi contribuer au stress. Pensons à la tension suscitée par le mariage, l'obtention d'un nouvel emploi, l'achat d'une nouvelle maison. Qu'il s'agisse du stress relié à des situations plaisantes ou désagréables, cela peut être utile de répartir les situations stressantes sur une certaine période lorsqu'on a le choix.
11. **Libérez-vous pour ce qui est prioritaire.** Certaines personnes semblent peu motivées par leur travail alors que, de fait, elles sont très intéressées! Elles viennent toutefois de tomber amoureuses, de s'acheter un ordinateur, de commencer des cours de piano, de découvrir les plaisirs de la spéculation à la bourse et il n'y a pas assez de 24 heures dans une journée pour explorer toutes ces passions. Elles ont comme tout le monde une quantité limitée d'énergie. Une fois notre budget énergétique dépensé, il n'en reste plus pour d'autres objectifs qui auraient pourtant pu être importants. Fixez-vous donc des priorités. Vous éviterez la confusion.
12. **Faites une bonne gestion de votre temps.** Évaluez à quels moments de la journée vous êtes le plus pressé et recherchez des façons d'éviter ces "embouteillages". Vérifiez comment vous pourriez inclure plus d'activités agréables au cours de vos journées, de vos semaines et de vos mois.

Lorsque c'est possible:

- Planifiez à l'avance pour éviter d'être à court de temps.
- Établissez des priorités.
- Fractionnez les longues tâches en plusieurs séquences.
- En planifiant 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 que vous pouvez. Soyez sélectif pour ce qui est des tâches que vous devez exécuter personnellement.
- Ne faites 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 vont se régler tout seul même si vous n'essayez pas de jouer au pompier.

*Alexandre était découragé de voir son bureau littéralement couvert de dossiers problématiques. Il profita de la présence d'une stagiaire pour faire mettre de l'ordre dans ces dossiers. Leur lecture s'en trouvait facilitée. Les dossiers incomplets furent acheminés aux personnes responsables. Il entreprit des changements pour que les problèmes soient réglés directement par les services en cause plutôt qu'acheminés à son intention. Chaque service demeurera responsable du dossier. Les situations qui demandent vraiment son attention seront discutées avec les responsables des programmes qui en garderont la responsabilité. Alexandre venait de découvrir les avantages de déléguer des tâches et de responsabiliser son personnel. Il dut également faire le deuil d'une stratégie centralisatrice qui lui avait permis de réussir jusqu'ici mais qui l'empêchait de continuer d'avoir du succès.*

**13. Planifiez des activités agréables.** Certaines journées sont des déserts! Peu de bonnes nouvelles et peu de nourriture affective sont disponibles, 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. Il n'y a pas de trop petites oasis. Ces moments de bien-être vous feront traverser la journée et vous mettront en état de profiter de plus grands plaisirs lorsqu'ils se présenteront.

**14. 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 être obligé d'avoir les poings serrés, les épaules relevées ou les mâchoires tendues. Il y a toute sorte de façon 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.

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

Concentrez-vous simplement sur votre respiration ... sans rien changer ... sans faire d'effort ... simplement en vous laissant 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 ... Et vous pouvez maintenant commencez à détendre les différents muscles de votre corps en commençant 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-vous détendre les muscles autour de votre nez ... votre mâchoire ... votre cou ... les muscles de vos 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 ... Prenez maintenant une grande inspiration et conservez l'air trois secondes ... 1 ... 2 ... 3 ... Laissez aller l'air... Laissez la tension ... Laissez vos muscles se détendre.

15. **Traitez-vous comme un ami plutôt que comme un ennemi.** Certaines personnes se traitent comme si elles étaient leur pire ennemi. Elles se font sans cesse des reproches, se forcent constamment pour faire ce qu'elles détestent et ne tiennent aucun compte de leurs goûts et de leurs besoins. Prenez le temps de vous connaître. Passez du temps en tête-à-tête avec vous-même. Intéressez-vous à vos goûts personnels, à vos intérêts, à vos rêves, à vos aspirations. Amenez-vous à des endroits agréables. Soyez dans votre propre camp. Prenez votre propre défense. Donnez-vous de bons conseils. Face aux erreurs, évitez de vous torturer et intéressez-vous plutôt à comment vous pourrez faire mieux la prochaine fois.

16. **Évitez les pensées toxiques.** Certaines personnes se disent des horreurs. Surveillez ces signaux qui vous indiquent que vous vous parlez d'une 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:

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

**17. Demandez-vous jusqu'où vous êtes prêt à aller.** Chaque personne doit déterminer ce qu'elle considère la limite acceptable 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 des caractéristiques de la situation. Il y a toujours une limite.

**18. Révisez vos modèles.** Qu'est-ce qu'être un bon employé? un bon gestionnaire? un bon président? Est-ce un ange? un surhomme? Quelles en seraient les qualités?

---



---



---



---



---

Si on ne réussit 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 est-ce vos modèles, vos règles et vos attentes qui sont irréalistes.

C'est normal qu'une personne ait 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.

Rappelez-vous qu'il vaut mieux vous évaluer sur ce que vous faites sur un long terme, en évitant d'accorder trop d'importance aux exceptions.

Recherchez des modèles réalistes comme par exemple les entrepreneurs que vous connaissez. Choisissez dans votre entourage une personne un peu plus avancée que vous. Remarquez ses qualités globales comme personne. 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.

**19. Choisissez votre entourage.** Parler et être auprès de gens qui nous comprennent rend les stressés plus tolérables. Le support social est primordial. Sans l'étroite coopération de plusieurs personnes, la plupart des opérations en entreprise ne pourraient pas avoir lieu. Le sentiment d'appartenance à cette équipe est un support puissant. Tout ce qui empêche l'incorporation 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 souhaitez vous diriger. Vous aurez plus de chance de satisfaire vos besoins.

**20. Profitez des ressources des gens de votre entourage.** Compter sur les autres, c'est un peu comme compter sur une calculatrice, cela s'apprend. Avec le temps, cela devient nettement avantageux. Faites savoir aux gens autour de vous comment vous souhaiteriez qu'ils se manifestent.

- Faites leur savoir vos désirs.
- Remerciez 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 propres racines. Conservez ces liens qui pourraient devenir indispensables pour vous nourrir. Pensez à vos objectifs à long terme.
- Fréquentez surtout les gens dont la présence vous fait du bien, et prenez ce que chacun peut vous donner.

**21. Mettez le passé à sa place.** Identifiez vos règles de vie rigides et excessives. Identifiez des règles de vie plus à date et plus en accord avec vos valeurs actuelles. Le passé étant passé, on ne peut pas le changer. On peut toutefois décider de ne plus lui accorder autant 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. Qu'est-ce que vous pourriez avoir à dire? À qui précisément? Comment? Voilà une bonne occasion de dire les bonnes choses aux bonnes personnes avec la bonne intensité.

**22. Acceptez de faire des 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 ajuster 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 pour vivre le deuil varie d'une personne à l'autre. Permettez-vous de le vivre à votre propre vitesse.

La personne, ou 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 dans le passé des besoins qui sont les vôtres et qui peuvent être toujours présents. Bien que ce soit difficile à imaginer sur le moment, on peut penser qu'une partie de ces besoins pourront être satisfaits d'autres façons.

Laissez-vous vous imaginer ce que vous auriez aimé dire à la personne disparue avant qu'elle ne parte. Qu'est-ce que vous auriez aimé qu'elle sache ou qu'elle comprenne? Le fait de mettre au clair l'ensemble des émotions que l'on vit face au disparu nous 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 des 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 qu'en partie, et (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 d'entre elles vous conviennent mieux que d'autres. Ce n'est pas surprenant. Comme chacun d'entre nous, vous avez sûrement une façon personnelle de faire face au stress. Certaines personnes préfèrent des stratégies axées sur la tâche tandis que d'autres préfèrent celles axées sur l'aspect émotionnel et que d'autres enfin utilisent un mélange des deux types de 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 inévitable. Dans le premier cas, une stratégie orientée vers les problèmes sera appropriée. Dans le second, le caractère inévitable de la situation stressante ou le fait qu'on ne puisse pas la modifier vous fera choisir 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:
  - Faire 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) Qu'est-ce que je peux faire?
  - d) Qu'est-ce que cela me donnerait et à quels coûts?
  - e) Qu'est-ce que je choisis?
  - f) Est-ce que je peux le faire?
  - g) Maintenant, je le fais!
  - h) Est-ce que cela a été efficace?
- **L'entraînement aux habiletés de communication**
  - 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** afin d'éviter de se demander l'impossible
- **L'entraînement à la relaxation**

## 4

# Communiquer et s'affirmer

Nous ne pouvons pas ne pas communiquer: notre apparence, notre attitude, nos expressions et même notre silence parlent de nous. Nous ne pouvons pas non plus communiquer parfaitement: il y a toujours une différence entre 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 lui avez-vous communiqué cela?
- Comment a-t-il réagi?
- Quel sens a-t-il donné à votre message? Comment savez-vous cela? Avez-vous vérifié?
- Qu'est-ce que vous auriez aimé qu'il comprenne?

Trop souvent, les gens se comportent comme s'ils savaient ce que l'autre pense, alors qu'ils ne peuvent faire que des hypothèses. L'impact que l'autre a sur vous ne correspond pas nécessairement à son intention. Vous ne savez pas son intention. Il en est de même pour tous 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 à 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. Il a un point de vue différent. Il a eu une histoire personnelle différente. Il a des intérêts et des attentes différentes des vôtres. Son univers peut vous sembler bien étrange. Le vôtre l'est tout autant de son point de vue. N'êtes-vous pas déjà un peu plus curieux de savoir

comment il voit la situation? Ce qu'il trouve important? Sa perception sur ce qui vous a amené dans l'impasse actuelle?

## Parler de soi et parler de souhaits

Nous encouragerons 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 avises.*

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 à l'action en vous posant une série de questions:

- Qu'est-ce que vous voudriez qu'il comprenne? Qu'est-ce que vous voudriez qu'il sache?
- Comment pourriez-vous lui dire cela dans vos mots?
- Êtes-vous capable de vous imaginer en train de le lui dire?
- 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? Dans quel contexte auriez-vous le plus de chance qu'il vous écoute?

Lors des conversations difficiles, rappelez-vous que les tensions sont souvent basées sur des perceptions différentes. Vous êtes à la recherche d'information sur le point de vue de

l'autre et non en croisade pour imposer votre point de vue par la force. Il 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 ressentent pas leurs véritables émotions. Ils imaginent qu'ils ressentent ce qu'ils croient devoir ressentir ou ce qu'ils ressentent habituellement. Ils ne disent pas ce qu'ils pensent, mais ce qu'ils imaginent qu'ils devraient dire. Entrez en contact avec vous-même. Vous pourrez par la suite communiquer plus ouvertement avec votre entourage.

Certaines attitudes favorisent une communication saine. Parmi elles, mentionnons la reconnaissance de notre imperfection. Chacun fait des erreurs. En le reconnaissant avec honnêteté 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 nous égarer dans les dédales des excuses et des mensonges. Cela est d'autant plus important lors des conversations difficiles qui touchent notre identité comme bonne personne, comme employé compétent ou comme personne digne d'être aimée. Nos perceptions sont complexes. Nos motivations sont complexes. La détermination de la contribution de chacun au problème actuel est un phénomène complexe. Reconnaissons que notre point de vue pourrait être alimenté par la contribution d'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 ce que l'on veut et de tenter de l'obtenir que d'attendre qu'on nous l'offre. Vous pouvez inviter votre entourage à exprimer clairement leurs besoins. Ils bénéficieront tous de l'information de qualité qu'ils mettent en circulation.

Il est possible de s'exprimer d'une façon directe avec politesse. 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 qui doit 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 de l'ignorer pour régler la situation.

## 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. Il vaut mieux prendre le temps de comprendre le point de vue de l'autre. Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord. Il y a place pour plusieurs points de vue dans l'univers.

Vous pouvez démontrer à vos interlocuteurs que vous les comprenez en répétant ce que vous comprenez 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 précis des situations dont il parle. Il vaut toujours mieux demander à la personne de préciser ce qui la dérange et ce qu'elle souhaite plutôt qu'imaginer toutes sortes d'hypothèses sans les vérifier.

*Vous dites que certains employés ne fournissaient 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 nous 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 demande qu'on soit sensible 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 une personne lorsque c'est contre une autre que vous êtes fâché. Si vous essayez de régler les problèmes que vous avez avec votre patron en vous attaquant 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 clair qu'on n'est pas fâché contre l'interlocuteur, mais qu'on a besoin de parler de ce qui nous préoccupe, l'interlocuteur n'aura pas à se défendre ou à chercher ce qu'il a fait pour susciter une réaction si forte. 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? Il suffira du bruit du photocopieur, du son du téléphone ou des conversations de corridor pour que l'interlocuteur manque une partie de ce que vous dites.

Nous avons tous besoin que les échanges significatifs se déroulent dans un contexte favorable. Choisissez un lieu et un moment où vous avez des chances que votre interlocuteur soit disponible physiquement et émotivement. 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 de l'interlocuteur il est préférable de vous tenir. Trop près ou trop loin, vous risquez de ne pas le joindre. Il est habituellement utile d'être assez près pour pouvoir toucher la personne. L'espace personnel varie toutefois d'une personne 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 sent en sécurité sur son territoire. Il sera plus facile de communiquer d'une façon satisfaisante si vous ne faites pas précéder votre message de menaces ou de commentaires dévalorisants. Il est souhaitable d'établir un climat de collaboration.

Il est bien difficile de se concentrer sur une discussion importante avec une forte migraine. Lorsqu'on le peut, il est préférable de se libérer de souffrances physiques ou morales avant une communication intime. La souffrance peut demander toute l'attention.

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

Les émotions sont parfois trop intenses pour favoriser une communication féconde. Si vous constatez que vous dites des choses que vous regrettez déjà, il est préférable de vous accordez du temps pour retrouver votre calme 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 d'une façon efficace, 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 occasions d'apprentissage et de croissance. Il y a tellement 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'êtes pas tenu de faire semblant 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 lorsque l'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 vous connaissez beaucoup de choses.

Tout ce qui est vivant change. Nous ne savons jamais dans quelle direction la vie nous mènera. Notre confiance en nos capacités d'adaptation et notre espoir en l'avenir nous aideront à cheminer à travers les changements. Intéressez-vous au monde qui vous

entoure. L'inconnu peut être riche de découvertes. Les hypothèses que l'on fait peuvent gagner à être vérifiées.

L'exploration du monde environnant se fera plus facilement si vous vous donnez 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. Il vaut mieux progresser en direction de ses buts en prenant des risques, que choisir toujours 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 souhaitons pas vous encourager à manipuler votre entourage pour obtenir ce que vous voulez. Il s'agit au contraire de favoriser des relations égalitaires où chacun peut exprimer honnêtement ce qu'il pense, ce qu'il ressent et ce qu'il souhaite.

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 bien des frustrations en vous posant les questions suivantes:

- Cette personne est-elle bien informée?
- Est-elle volontairement méchante?
- Est-elle éduquée?
- 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 lancer 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 ce que je veux; ce que tu veux n'est pas important. Voici ce que je ressens, je me fous de tes sentiments.». La communication manipulatrice, quant à elle, indique: «Tu dois vivre selon de beaux principes (afin de satisfaire mes besoins), sans quoi je vais te rendre coupable, anxieux, mal à l'aise et je vais te menacer de rejet.». La communication affirmative indique : «Voici ce que je pense. Voici ce que je ressens. Voici comment je vois la situation. Je suis prêt à écouter et à essayer de comprendre ce que tu penses, ce que tu ressens et comment tu vois la situation.».

## 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 c'est le cas, vous risquez de devenir servile et soumis, ce qui constitue une menace à votre estime de soi et à la qualité des relations que vous entretenez avec votre entourage.

*Sonia s'est liée d'amitié avec un voisin rencontré dans un groupe de gens séparés ou divorcés. Pour elle, c'est de l'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 comment vous vous sentez. C'est l'essentiel de ce que nous vous suggérerons de communiquer. Cette étape n'est pas sans importance. Sonia a une histoire de soumission. Elle a fait ce que son mari souhaitait jusqu'à ce qu'elle ne puisse plus le tolérer. Elle ne veut pas reprendre 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 disparaissait en présence d'autrui et adoptait le point de vue de son interlocuteur. La colère qu'elle pouvait ressentir se transformait automatiquement en fatigue ou en tristesse, état plus acceptable pour elle et pour son entourage.

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

En tête-à-tête, Sonia a dit 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 tenté, bien sûr, 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 se contente de lui répéter sa position. Cette fois, c'est efficace. Il 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 ne croient pas qu'elles pourront 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 sur un ton calme, poli, mais ferme, elles retrouvent leur liberté.

Chacun est juge de ses comportements. Chacun peut choisir de laisser l'autre entrer 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.

1. Il est possible de dire non d'une manière polie et même amicale, 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 vous suffit parfois de dire: « Non. Je suis occupé cet après-midi. »

2. Répétez si c'est 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 allez vous affirmer, 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 bien différentes. Ce qui est une question de survie pour l'un est insignifiant pour un autre. D'où l'importance d'avoir recours à son propre jugement. Lorsque les gens vous bousculent pour que vous fassiez certaines démarches immédiatement, c'est ce qu'eux préféreraient. 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 peuvent tenter de le faire croire. Entraînez-vous à vous faire votre propre idée des situations, en tenant compte de votre point de vue et de vos besoins.

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

3. Suggérez des alternatives. Pour reprendre l'exemple précédent, il peut 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, cela en est une autre de se sentir obligé de lui trouver un remplaçant. Il peut choisir de refuser toutes vos suggestions dans l'espoir que cela vous pousse à accepter. C'est son choix de refuser d'envisager les alternatives, mais vous n'êtes pas, pour autant, obligé de tout mettre de côté pour lui permettre d'aller jouer au golf.

4. 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 comprenez pas immédiatement ce qu'ils veulent dire, alors qu'ils ne s'expriment pas clairement. Par exemple, remplacer votre collègue pour quinze minutes ou pour une journée entière n'est pas le même service.

5. 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.»

6. Au besoin, prenez le temps d'y penser. Une fois la demande bien comprise, 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 peuvent vous presser de prendre une décision rapide sans que vous ayez le temps d'y 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 le choix de retarder la décision. Profitez d'un délai lorsqu'il leur semble utile et possible.

*Mon père était contremaître dans une entreprise minière. Il côtoyait quotidiennement des employés aux mœurs plus ou moins recommandables. L'un d'eux l'aborda en lui annonçant joyeusement: «Monsieur Fortin, je viens d'apprendre une bonne nouvelle. Mon gérant de banque est prêt à me prêter l'argent que je lui ai demandé. Il m'a dit que je n'avais qu'à vous demander d'endosser le prêt et que tout serait réglé!» Perplexe, mon père lui répondit: «Ah bon! Tu sais, pour ce genre de décision-là, il faut d'abord que je parle à mon épouse.» Naturellement, le lendemain, il dut 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 idéale d'affirmation de soi. 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 vais raccrocher. Mon mari arrive. J'ai quelque chose sur le feu, je ne peux pas te parler plus longtemps) sont tout de même préférables à des heures de conversations désagréables.

7. Adoptez une approche plus indirecte lorsque le contexte l'impose. Dans le même ordre d'idée, certaines situations rendent l'approche directe plus risquée. Pouvez-vous vraiment dire non à votre patron? Avez-vous le choix.... Il est alors pertinent d'utiliser des formulations plus nuancées 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...

Nous souhaitons toutefois que vous parveniez à fixer des limites sans mensonges ni faux-fuyants. C'est préférable pour l'établissement d'une bonne estime de soi. Cela évite de s'empêtrer dans une série de mensonges.

Lorsque vous vous êtes décidé à répondre oui ou non, il n'est pas souhaitable de reporter sa réponse uniquement par peur de la réaction de votre interlocuteur. Une réponse immédiate lui permettra de passer à autre chose.

8. **Exprimez vos sentiments face à son insistance.** Si la personne insiste malgré le refus répété et poli, vous pouvez montrer 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.»

9. **Demandez un changement de comportement.** Si, malgré tout, la personne continue à répéter 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 son entourage, habitués à vous voir agréer leurs demandes, insisteront énergiquement dans l'espoir de vous voir 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 que vous ne cédiez pas 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 plus faciles, moins importantes. Vous deviendrez progressivement plus habile.

## Demander un changement de comportement

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

*Marc travaille dans un bureau et n'apprécie pas la façon de faire 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 il 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; et c'est moi que tu critiques sans cesse!»*

Évidemment, on peut s'attendre à ce que ce dialogue ne règle pas le problème et exacerbe inutilement un conflit. Si vous avez appris à exprimer vos sentiments de façon indirecte et accusatrice, c'est le risque que vous courrez dans vos relations avec votre entourage. C'est le risque du langage à la personne «Tu».

Imaginez ce qui pourrait se passer dans l'exemple précédent 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 nous fassent payer ces insultes en sabotant notre travail. Je deviens tendu lorsque j'entends le ton que tu prends dans ces circonstances-là». Voilà le langage du «Je».

Si vous exprimez directement vos sentiments et votre point de vue, il sera sans doute plus facile pour votre entourage d'écouter ce que vous dites et d'en tenir compte. 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 comprendre 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 pas aux objectifs que l'on s'est fixés. L'expression des sentiments cherche ici un effet positif sur l'autre, du fait qu'elle le renseigne sur ce qu'il vit et lui en montre l'importance.

Lorsqu'on n'aime pas une situation ou le comportement de quelqu'un, on souhaiterait qu'il change. Il importe donc, souvent, non seulement d'exprimer son sentiment, mais aussi d'indiquer clairement à l'autre le comportement qu'on aimerait qu'il adopte. 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 m'appelles à 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 rend plus facile 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 vous dites d'abord que ce pourrait être une nouvelle expérience intéressante, mais, très rapidement, vous vous apercevez qu'elle devient tyrannique. Elle est constamment insatisfaite, vous en demande de plus en plus et vous rend régulièrement coupable, anxieuse 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. Il vous reviendra par la suite de 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 changer de 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 avec vous en lui donnant 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?*

Commençons par nommer ce que nous apprécions chez Pierre. L'expression de cet attachement nous aidera à créer un climat propice à la révélation de soi et à une demande de changement. La demande de changement peut passer par la personne la plus incommodée par le problème ou la plus proche de Pierre. Le but est de lui donner de l'information 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 qu'il considère que c'est un service à rendre à Pierre, qu'il décrive les faits, partage ses émotions, parle à la personne «Je», formule des hypothèses et des suggestions, l'invite à réagir et écoute sa réponse. Il y a bien des chances que tous en sortent gagnants.

*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 fait l'objet de ce genre d'attention. Rassurée par l'appui de ses collègues, elle commença à répéter à son patron qu'elle considérait que le sujet de la sexualité relève de sa vie personnelle et qu'elle n'en parlera pas avec lui. Son patron fait toutefois partie des hommes qui profitent de la gêne des femmes de leur entourage pour suggérer des images sexuelles contre lesquelles elles n'osent pas se défendre.*

Axel passa d'un message poli et à une attitude de plus en plus ferme et énergique. Après lui avoir rappelé qu'elle lui avait déjà adressé plusieurs demandes de changement et qu'elle avait rapporté son comportement déplacé à quelques personnes, elle lui annonça qu'elle était sur le point de déclencher la procédure de plaintes officielles pour harcèlement.

## Répondre aux critiques

Nous pouvons toujours éviter d'accorder trop d'importance à l'opinion des gens mal informés ou mal intentionnés. Évaluez l'importance que vous souhaitez accorder aux critiques que vous recevez selon leur provenance et selon qu'elles s'avèrent fausses, justes ou vagues.

Pour l'instant, voyons comment répondre aux critiques en maintenant une relation harmonieuse avec l'interlocuteur et en demeurant conscient de la possibilité que la critique contienne 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 par la critique ne ferait que jeter de l'huile sur le feu. Dans le même ordre d'idées, il vaudra mieux éviter de minimiser, d'exagérer ou de ridiculiser ce que l'autre dit. Ce n'est pas le moment de contre-attaquer. Il vaut mieux régler un problème à la fois. Si vous avez une critique à faire, attendez d'avoir réglé celle qu'on vous adresse.

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

**Une critique complètement fausse** ne peut être que niée directement, avec persistance et en évitant de contre-attaquer. Si l'autre insiste, vous pouvez lui suggérer une autre façon de voir la situation. Si le fait de donner de l'information envenime les choses en fournissant à l'autre de nouvelles raisons d'attaquer, vous pouvez exprimer vos sentiments face aux critiques injustifiées. Si, malgré cela, l'autre continue à vous accuser, vous pouvez lui répondre en demandant calmement si vous avez fait quelque chose de déplaisant et 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. L'autre, ayant la parole, 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 mettre fin à la conversation de la façon la plus calme possible.

Face à la critique, il vaut mieux demeurer aussi détendu que possible, prendre le temps de penser à ce que l'on va dire, mais surtout ne pas se taire pour éviter à tout prix les querelles. Réagissez de façon à être respecté. En utilisant ces techniques d'affirmation de soi, vous pourrez réagir tout en évitant la plupart du temps les conflits stériles.

**Il arrive que la critique soit justifiée.** Admettez alors votre erreur d'une façon claire, en indiquant toutefois que cela ne veut pas dire que vous vous jugez mauvais ou

incompétent. 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 de rédiger le document que tu m'avais promis pour cette semaine», vous pouvez répondre: «Tu as raison, je suis vraiment en retard. Je m'excuse, je n'aime pas cela, moi non plus, et 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 faire plaisir à tout le monde, 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 à ce que l'autre attend de vous: «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.

**Certaines critiques sont vagues.** Vous pouvez lui faire préciser la critique, surtout si vous croyez que la personne est de bonne foi et souhaite vous aider. Certaines critiques peuvent être très utiles en vous apprenant ce qui dérange les autres dans votre comportement. 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 vous dérange et ce que vous souhaitez. «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 faire des critiques vagues et accessoires sur des sujets qui ne les regardent 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 critiques 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 et sans consistance, tout en indiquant leur particularité:

- Ta façon de faire ton travail est loin d'être parfaite.
- C'est bien possible.

- De la façon dont tu lui parles, personne ne pourrait comprendre.
- C'est vrai que, parfois, je ne suis pas aussi clair que je le voudrais.
  
- Pour moi, il faudrait que tu fasses plus d'efforts.
- Cela ne pourrait certainement pas nuire.
  
- On dirait que tu t'en occupes d'une façon mécanique.
- C'est vrai que je fais certaines choses d'une 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. Si on la pousse à l'extrême, elle peut aboutir à la manipulation et vous empêchez de porter attention à des critiques valables. Il vaut mieux la réserver à des gens avec qui les autres méthodes d'affirmation de soi n'ont rien donné. Vous pouvez d'abord aider l'autre à préciser sa critique et à dire clairement ce qu'il attend de vous. Ce n'est qu'après ces efforts que vous pourrez conclure que vous avez affaire à un critiqueur chronique et que vous avez avantage à 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 s'exercer à acquiescer vaguement sans donner d'information supplémentaire, ni se justifier, ni mettre d'énergie à essayer de comprendre ou d'expliquer. Elle peut acquiescer en disant qu'il est vrai qu'il y a toujours place à plus d'efficacité, que la formation supplémentaire est toujours utile et que la lecture est une bonne chose et s'en tenir là. Souhaitons qu'Olivier ne soit ni son supérieur hiérarchique ni son mari!

## Désarmer 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 donne pas à l'autre le droit de vous insulter ni d'être agressif. Il est important, cependant, de ne pas l'insulter à votre tour, car cela ne ferait qu'envenimer les choses.

Évidemment, s'il devient physiquement menaçant, il vaut sans doute mieux s'éloigner et revenir plus tard. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez répéter 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 sois un peu plus calme. Sans cela, je trouve qu'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 créant un climat moins tendu. Quand quelqu'un est très en colère, il est d'ordinaire peu capable d'écouter et de comprendre. Il est alors inutile et parfois même dangereux de lui parler. Reprenez la conversation plus tard, dans un contexte plus favorable.

## En guise de conclusion

L'effet qu'a sur vous l'ensemble des frustrations et tensions quotidiennes dépend entre autres de l'évaluation que vous faites 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 que ce document vous présente 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 demande le développement de certaines attitudes qui influenceront éventuellement l'ensemble de vos vies. Cela inclus 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 et de vos ressources ainsi que du contexte du moment. La gestion du stress, c'est la gestion de votre temps, de vos énergies en fonction de vos ressources, de vos valeurs, de vos besoins, et de vos priorités. C'est au fond 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, ainsi que de gérer ses pensées, ses images intérieures, et ses émotions. Prendre soin des affaires, c'est aussi s'assurer de prendre soin de soi-même, son principal outil, son meilleur investissement.

### Référence :

Fortin, B. (2001). *La gestion du stress au travail*. Montréal: Les Consultations Pédagogiques Fortin Inc, Site web: <http://gestiondustress.com>. ISBN 978-2-9807025-0-1