

**FAIRE FACE  
À L'AGRESSIVITÉ  
ET  
AU HARCÈLEMENT**

**Toutes les bonnes attitudes**



VALÉRIE RODGER

FAIRE FACE  
À L'AGRESSIVITÉ  
ET  
AU HARCÈLEMENT

**Toutes les bonnes attitudes**

Dessins de François Baude

Préface d'Hélène Blanchard

INTERÉDITIONS

Nouvelle édition de *20 bonnes façons de faire face à l'agressivité*

Mise en pages : Nord Compo

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



**DANGER**  
**LE PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE**

© InterÉditions, 2009, 2013, 2020 pour la présente édition.

InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-7296-2101-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

<i>Préface</i>	1
<i>Introduction</i>	3
<i>Mettre fin aux souffrances dues aux relations conflictuelles et à l'agressivité</i>	3

## 1

<i>Sommes-nous tous semblables face au conflit ?</i>	
<i>Se connaître pour mieux réagir</i>	7
BONNE FAÇON N° 1 : REPÉREZ VOTRE ATTITUDE INSTINCTIVE PRIVILÉGIÉE ET CELLE DES AUTRES	7
BONNE FAÇON N° 2 : IDENTIFIEZ LES POSITIONS DE VIE DES DIFFÉRENTS « JOUEURS »	29

## 2

<i>La recette d'un bon conflit !</i>	
<i>Comprendre pour mieux gérer</i>	35
BONNE FAÇON N° 3 : PRENEZ UNE TORCHE PNL POUR ÉCLAIRER VOTRE MODÈLE DU MONDE	35
BONNE FAÇON N° 4 : DÉCOUVREZ LES INGRÉDIENTS D'UN CONFLIT	53
BONNE FAÇON N° 5 : FAITES LE TRI ENTRE LES ATTITUDES FACILITANTES ET LES ATTITUDES LIMITANTES	63

BONNE FAÇON N° 6 : DOTEZ-VOUS DE RESSOURCES  
POUR ABORDER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES 66

BONNE FAÇON N° 7 : DÉCOUVREZ DEUX OUTILS  
POUR ARBITRER UN CONFLIT 76

3

*Mais pourquoi sont-ils agressifs ?*

*Des outils pour faire face à l'agressivité des autres* 85

BONNE FAÇON N° 8 : DÉCODEZ CE QUI DÉCLENCHE  
L'AGRESSIVITÉ 85

BONNE FAÇON N° 9 : ADOPTEZ DES TECHNIQUES  
PERFORMANTES POUR PRÉVENIR L'AGRESSIVITÉ 96

BONNE FAÇON N° 10 : APPRENEZ À DÉSAMORCER  
L'AGRESSIVITÉ ET À VOUS PROTÉGER 132

BONNE FAÇON N° 11 : SACHEZ RÉCUPÉRER  
APRES UNE AGRESSION 143

4

*Colérique, moi ? Jamais !*

*Gérer sa colère* 151

BONNE FAÇON N° 12 : UTILISEZ VOTRE INTELLIGENCE  
ÉMOTIONNELLE 151

BONNE FAÇON N° 13 : COMPRENEZ LES ALLERGIES  
RELATIONNELLES OU POURQUOI LES AUTRES  
VOUS IRRITENT 167

BONNE FAÇON N° 14 : LE SEUIL DE TOLÉRANCE  
OU LA GOUTTE D'EAU QUI FAIT DÉBORDER LE VASE 173

5

*Ni paillason ni hérisson*

*S'affirmer sans irriter ni blesser* 179

BONNE FAÇON N° 15 : APPRENEZ À DIRE NON 179

BONNE FAÇON N° 16 : DEMANDEZ UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT	187
BONNE FAÇON N° 17 : APPRIVOISEZ LES SIGNES DE RECONNAISSANCE	194
BONNE FAÇON N° 18 : APPRENEZ À FAIRE UNE CRITIQUE	198
BONNE FAÇON N° 19 : SACHEZ RECEVOIR UNE CRITIQUE	206

## 6

*Pourquoi tant de haine ?*

*Derrière les conflits, les relations* 215

BONNE FAÇON N° 20 : DÉCOUVREZ VOS ÉTATS DU MOI	215
BONNE FAÇON N° 21 : DÉCODEZ LES TRANSACTIONS	229
BONNE FAÇON N° 22 : COMPRENEZ COMMENT S'ÉTABLISSENT LES RELATIONS CONFLICTUELLES ET COMMENT EN SORTIR	237
BONNE FAÇON N° 23 : J'APPRENDS À DÉJOUER LE PIÈGE DU TRIANGLE INFERNAL	242

## 7

*Et quand l'agressivité relève du harcèlement moral ?*

*Que faire face au harcèlement professionnel  
et au harcèlement familial et social* 253

BONNE FAÇON N° 24 : REPÉRER LE HARCÈLEMENT MORAL	253
BONNE FAÇON N° 25 : IDENTIFIER CE QUI SE PASSE POUR LES VICTIMES	277
BONNE FAÇON N° 26 : RÉAGIR, FAIRE FACE À UN HARCÈLEMENT MORAL	287
BONNE FAÇON N° 27 : COMMUNIQUER AVEC UN PERVERS NARCISSIQUE : GÉRER LA COMMUNICATION PATHOLOGIQUE	296

*Conclusion*

*Des techniques qui marchent et que vous utiliserez  
avec le plus grand profit* 311

*Les théories ou approches au cœur de ce livre* 313

*Liste des exercices* 317

*Bibliographie* 319

*Remerciements* 325

## PRÉFACE

LA RECETTE D'UN BON CONFLIT : c'est ainsi, et non sans humour, que l'auteur, Valérie Rodger, introduit un chapitre de son ouvrage. Et chacun de nous est bien forcé de se reconnaître en cuisinier expérimenté dans l'art de faire naître et d'entretenir des relations conflictuelles ! Instigateur, victime ou sauveur, c'est bien de nous et de notre quotidien qu'il s'agit.

C'est parce qu'elle nous offre un tableau fidèle et réaliste de nous-mêmes et des nombreuses situations d'agressivité dans lesquelles nous nous retrouvons régulièrement que Valérie Rodger se démarque des ouvrages théoriques traitant des relations humaines.

Comment nous y prenons-nous pour entrer en conflit, de quelles compétences faisons-nous preuve pour l'alimenter, malgré les conséquences : agressivité, perte d'énergie, souffrances morales, physiques, passages à l'acte ? Quel que soit son rôle dans les petites ou grandes guerres relationnelles, aucun protagoniste ne s'en sort indemne.

L'auteur s'appuie sur sa longue expérience de coach et formatrice en milieu professionnel : entreprises, hôpitaux, clubs de prévention de la délinquance.

La conception de son ouvrage respecte un équilibre parfait entre connaissance et pratique : des explications, certes, et tant mieux puisqu'elles nous apprennent à identifier les différents ingrédients d'un conflit. De la pratique, et c'est là l'essentiel puisque cet ouvrage nous permet d'évoluer dans notre rôle de « coach de nous-mêmes », grâce à l'analyse fouillée de situations concrètes et grâce, surtout, à la découverte de solutions réalistes que nous pourrions mettre en pratique dès aujourd'hui.

Les approches auxquelles Valérie Rodger se réfère ont fait l'objet d'une abondante littérature spécialisée pour chacune :

PNL, analyse transactionnelle, communication non violente. Sa volonté de simplifier et de rendre abordable le vocabulaire parfois ésotérique de ces approches l'amène souvent à rebaptiser certains concepts sans en trahir l'essence.

C'est donc une synthèse claire et accessible au grand public que l'auteur nous propose, permettant ainsi au lecteur d'analyser, comprendre et résoudre par lui-même des situations conflictuelles sans avoir nécessairement à solliciter l'aide d'un professionnel. En effet, **conçu comme une « boîte à outils » bien organisée, ce manuel d'auto-coaching peut être, après une première lecture, consulté au gré des besoins, chacun pouvant piocher ce qui lui est nécessaire, en fonction de ce qu'il est en train de vivre.**

Comprendre, prévenir, résoudre : voici les trois axes sur lesquels nous nous laissons guider, avides de découvrir le chapitre suivant tant la clarté et l'intérêt de celui que nous sommes en train de lire nous rappelle nos propres expériences de vie.

À mettre entre toutes les mains, cet ouvrage vous apportera les clés permettant d'ouvrir la porte des relations constructives au sein desquelles nous avons accès à notre intelligence et à notre créativité, en nous souvenant que « personne n'est assez insensé pour préférer la guerre à la paix : en temps de paix, les fils ensevelissent leurs pères. En temps de guerre, les pères ensevelissent leurs fils » (La Mennais).

Hélène Blanchard

# INTRODUCTION

*Mettre fin aux souffrances dues aux relations conflictuelles et à l'agressivité*

DANS MA PRATIQUE PROFESSIONNELLE d'accompagnement individuel et collectif en entreprise et à l'hôpital, j'ai constaté dans les organisations beaucoup de souffrances dues aux relations conflictuelles et à l'agressivité.

Si l'expression de la colère semble plus fréquente dans la vie familiale, elle est loin d'être absente des relations professionnelles. Au-delà du harcèlement moral, dont je traiterai dans le dernier chapitre de cette troisième édition, existent au travail des petits et des grands conflits, des rivalités, des mesquineries et des agressions susceptibles, au minimum, de gâcher le quotidien. Certaines professions en relation avec un public sont également particulièrement confrontées à l'agressivité et ce, de plus en plus.

**Ce livre est un manuel d'auto-coaching destiné prioritairement à tous ceux qui font régulièrement face à l'agressivité et sont confrontés à des situations conflictuelles dans leur vie** professionnelle : conflits exprimés ou larvés entre collègues, avec la hiérarchie, accueil d'un public agressif...

Bien entendu, ces solutions sont aussi valables dans les conflits de la vie quotidienne : relations familiales, amicales, de voisinage... **Les exemples énoncés sont** d'ailleurs **tirés de toutes sortes de situations**. Mais il m'a semblé qu'au travail,

les enjeux parfois importants, un certain tabou autour de la colère ou, selon les cas, des pratiques de rivalité entravaient souvent l'expression saine des désaccords. Et les façons de se réconcilier sont moins évidentes que sur l'oreiller...

Vous trouverez dans ce livre trois types d'apports :

- des clés de lecture pour mieux comprendre l'agressivité, les mécanismes de construction des conflits et l'enjeu des relations dégradées ;
- des outils pour gérer ces situations. Il s'agit de techniques de communication performantes qui demandent cependant un minimum d'entraînement pour être utilisées. C'est la raison pour laquelle vous verrez proposer de nombreux exercices pratiques destinés à vous permettre d'acquérir les bons réflexes ;
- plusieurs références théoriques sous-tendent ce livre : l'écoute active de Carl Rogers, l'intelligence émotionnelle (Daniel Goleman), la programmation neuro-linguistique (Richard Bandler et John Grinder), l'analyse transactionnelle (Éric Berne), l'approche systémique (école de Palo Alto) et la communication non violente (Marshall Rosenberg).

Vous vous apercevrez que les éclairages présentés se croisent souvent : ils tentent de décrire une même réalité sous des angles différents. Chacun pourra ainsi choisir la façon de voir qui lui convient le mieux, qui lui parle mieux ou avec laquelle il se sent plus à l'aise.

Dans un souci de clarté et de simplicité, j'ai été amenée à simplifier, adapter ou à rebaptiser des concepts issus de ces modèles, mais j'espère avoir été fidèle à leur esprit. De la même manière, j'ai cherché à choisir les outils les plus utiles dans la gestion de l'agressivité et des conflits, en laissant volontairement de côté certains autres. Ces modèles sont chacun infiniment plus riches que ce que j'en donne à voir et j'espère que le lecteur aura envie de s'y intéresser au-delà de ce livre.

Je vous conseille de lire les chapitres dans l'ordre, certains apports étant en effet nécessaires pour comprendre la suite mais vous pouvez passer plus rapidement certains passages en ne lisant par exemple que le résumé. Vous pouvez bien sûr vous arrêter plus longuement sur les parties qui vous intéressent le

plus et faire les exercices correspondants au fur et à mesure de votre lecture.

Vous ne trouverez pas ici de recettes miracles mais des concepts et des techniques qu'il est important de s'approprier. Un proverbe amérindien énonce : « Toute connaissance qui n'est pas passée dans les muscles n'est que rumeur. »

Par ailleurs, l'utilisation régulière des outils proposés (et tout particulièrement des outils de communication comme l'écoute, la reformulation et la synchronisation) vous placera automatiquement dans une attitude ressource. De la même façon que vous vous lavez les dents régulièrement pour éviter les caries, les outils et attitudes abordés dans ce livre procèdent d'une « hygiène » de la communication.

Je suis certaine que ces outils, qui m'ont aidée à changer personnellement et professionnellement, vous serviront avec profit.



# 1

---

## SOMMES-NOUS TOUS SEMBLABLES FACE AU CONFLIT ?

*Se connaître pour mieux réagir*

BONNE FAÇON N° 1 :  
REPÉREZ VOTRE ATTITUDE INSTINCTIVE  
PRIVILÉGIÉE ET CELLE DES AUTRES

*« Nous sommes tous, pour une part  
de nous-mêmes, des lézards, attentifs  
à notre territoire, prêts à nous cacher  
dans le creux du mur en cas d'attaque  
mais, aussi, heureux de nous chauffer au  
soleil »  
(Dominique Chalvin).*

COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS lorsque vous êtes en désaccord avec quelqu'un ? prêt au combat, craintif, ennuyé ? Évitez-vous les conflits ou y prenez-vous un certain plaisir ? Face aux situations de désaccords ou de conflits, nous pouvons adopter quatre attitudes fondamentales : la fuite, la lutte, la contournement ou l'assertivité.

Il semble que les trois premières réactions (en particulier la lutte et la fuite) soient le fait de notre cerveau « reptilien ». Elles nous viennent du temps de notre évolution où la confrontation était physique et où l'instinct était indispensable pour déterminer en quelques secondes si l'autre était une proie ou un prédateur, déterminant une attitude d'agression, de fuite ou

de contournement. L'assertivité, à l'inverse, émanerait de notre cerveau rationnel, le néo-cortex. C'est une attitude « apprise », acquise avec notre maturité émotionnelle, nous permettant d'affirmer notre personnalité dans le respect des autres.

### **Savez-vous que nous avons trois cerveaux ?**

La théorie des trois cerveaux a été énoncée par Paul Mac-Lean et reprise par Henri Laborit. Notre cerveau est en réalité constitué de trois « couches » distinctes, reflétant le parcours de l'évolution humaine depuis l'apparition de la vie animale marine jusqu'à aujourd'hui. Il est intéressant de constater que la construction du cerveau chez l'embryon humain reproduit l'ordre d'apparition de ces trois cerveaux, c'est l'ontogenèse.

✓ *Le cerveau reptilien*, appelé aussi paléo-cortex, est le plus ancien. On l'appelle aussi cerveau archaïque et nous l'avons en commun avec tous les animaux. Formé du tronc cérébral, il contient des glandes essentielles comme l'hippocampe et l'amygdale. Il assure la régulation de nos fonctions vitales (respiration, rythme cardiaque...), de nos besoins primaires (sommeil, reproduction, défense du territoire...) et des comportements innés (vol migratoire des oiseaux...).

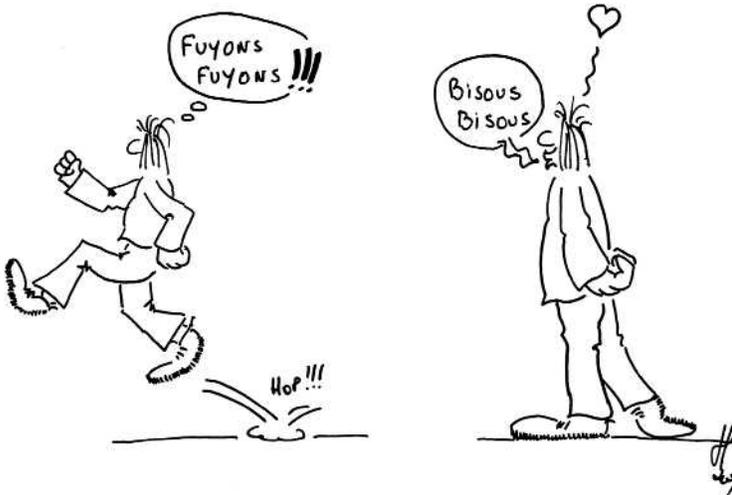
Il nous permet de disposer, en cas de menace sur notre survie, de réponses instinctives immédiates et corporelles : le rythme cardiaque s'accélère, ce qui fait affluer le sang dans les muscles pour se préparer à l'attaque ou à la fuite... Lors des attentats du Bataclan, les rescapés ont témoigné des réflexes qui leur avaient sauvé la vie : repérer l'issue de secours, faire le mort... Ces réflexes de survie nous sont donnés par notre cerveau reptilien, qui prend les commandes lorsque notre survie est menacée.

✓ *Le cerveau limbique* est commun à l'homme et aux mammifères. Il est impliqué dans la gestion des émotions et notre mémoire affective. Il nous fait rechercher le plaisir et éviter les expériences douloureuses et fonctionne sur un mode « J'aime/Je n'aime pas ». Il nous permet également de gérer nos comportements sociaux par le moyen de rituels de groupe.

✓ *Le néo-cortex* est le propre des mammifères dits « supérieurs ». Il contient nos capacités d'analyse et de raisonnement, de stockage et de traitement des informations. À l'inverse de notre cerveau « reptilien », qui se contente de réponses stéréotypées, il possède la capacité de créer des solutions nouvelles.

En cas de danger important, ou de stress, il arrive que l'organisme déconnecte le néo-cortex, pour privilégier le cerveau reptilien, plus rapide à l'action. Mais ce cerveau reptilien, pour être aussi rapide, fonctionne à partir de réponses automatiques. C'est un cerveau qui n'évolue pas.





*Entre domination, assertivité, fuite ou manipulation, comment répondez-vous à l'agressivité ?*



Or les situations de danger que nous rencontrons aujourd'hui sont des dangers surtout psychologiques, et non physiques comme c'était le cas aux débuts de l'évolution de l'homme. C'est la raison pour laquelle nous sommes, dans certaines situations (prendre la parole en public, s'opposer à un contradicteur, être en retard...), submergés par nos réactions physiologiques qui nous font perdre nos moyens : cœur qui bat, jambes qui flageolent, rougeur du visage... Notre cerveau reptilien, identifiant un danger, a déclenché son plan Orsec, plus efficace devant un lion féroce que devant notre boss...

Le choix entre ces quatre attitudes nous est dicté par le contexte (selon la nature du rapport de force avec notre interlocuteur il peut s'avérer pertinent d'adopter telle ou telle attitude), mais également par nos tendances instinctives. Certains d'entre nous ont « pris le pli » de se tourner systématiquement vers la fuite, d'autres vers la lutte, d'autres vers la douceur et le contournement.

Combien de fois en effet entendons-nous dire : « Je ne sais pas ce qui m'a pris. C'était plus fort que moi. » C'est notre cerveau reptilien qui a pris les commandes... En réalité, nous avons souvent deux registres qui coexistent :

- une attitude rationnelle d'assertivité ou d'affirmation de soi, issue de notre « maturité émotionnelle » et à laquelle nous avons recours consciemment ;
- et une attitude « instinctive » privilégiée, qui s'impose à nous dans certaines situations où nous nous sentons davantage en danger ou stressé. C'est notre « crocodile » comme le nomme Catherine Aimelet-Périssol<sup>1</sup>.

Nous verrons à quel niveau s'est développée votre assertivité et quelle est votre attitude privilégiée, c'est-à-dire votre « crocodile », parmi les trois attitudes instinctives. Pour connaître votre attitude privilégiée, nous vous invitons à faire le test suivant.

---

1. C. Aimelet-Périssol, *Comment apprivoiser son crocodile*, Paris, Pocket.

**Exercice 1.1 : Test : quel est votre « crocodile » ?**

Pour chaque affirmation, cochez la case correspondante selon qu'il s'agit pour vous de quelque chose de tout à fait vrai, plutôt vrai, tout à fait faux, plutôt faux. Répondez à toutes les questions.

	<b>Tout à fait vrai</b>	<b>Plutôt vrai</b>	<b>Plutôt faux</b>	<b>Tout à fait faux</b>
1. Dans une discussion, il faut toujours que j'aie le dernier mot				
2. Lorsque le ton monte dans une réunion, je me tais et j'espère qu'on ne me prendra pas à partie				
3. Fondamentalement, je suis toujours prêt à faire confiance aux gens, à moins qu'ils ne m'aient déjà abusé				
4. La séduction, c'est la clé du succès				
5. Je rentre souvent en conflit avec les autres, je démarre au « quart de tour »				
6. Lorsque je refuse de rendre un service, j'exprime simplement mes raisons, sans inventer d'excuses				
7. Je n'ose pas donner mon opinion lorsque je sais qu'elle est contraire à celle de la majorité				
8. Je joue souvent le rôle du médiateur entre des gens en conflit				
9. Je ne peux pas respecter les gens faibles et soumis				
10. Je constate que j'ai tendance à me plaindre ou à chercher à apitoyer				
11. Je sais affirmer mes droits jusqu'au bout, même lorsque c'est difficile				
12. En cas de conflit, je préfère renoncer à imposer mon point de vue plutôt que de dégrader la relation				
13. Je suis souple et conciliant				



14. Je ne supporte pas l'injustice, je suis prêt à me battre pour redresser les choses				
15. Je m'applique à faire des critiques constructives				
16. Il est parfois utile, face à une personne agressive, de faire comme si l'on n'avait pas entendu				
17. J'aime la compétition ou relever des défis				
18. Je n'aime pas fréquenter les gens tranchants ou dominateurs				
19. Je peux accepter la critique sans me mettre en colère ou me sentir blessé				
20. J'essaie de complimenter ou de flatter pour mettre les gens dans de bonnes dispositions				
21. Je suis franc, je dis ce que je pense même si cela est blessant				
22. Lorsque l'on me fait un compliment, je remercie avec simplicité				
23. Je n'aime pas trop me mettre en avant, je préfère suivre le mouvement				
24. Il faut donner aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre				
25. Lorsqu'on écoute les autres, on s'aperçoit qu'ils ont de bonnes idées				
26. Dès que la discussion s'envenime, je préfère quitter la pièce ou changer de sujet				
27. La meilleure défense, c'est l'attaque				
28. Lorsque j'ai fait une erreur, j'essaie de m'arranger pour qu'on ne sache pas que cela vient de moi				
29. J'aime influencer en coulisse				
30. En cas de divergence d'opinions, je sais écouter l'autre				

 31. Quand j'ai raison, je n'hésite pas à imposer mon point de vue, que cela plaise ou non				
32. J'ai du mal à dire non				
33. Lorsque je pense non, je le dis simplement				
34. Il vaut mieux convaincre par la douceur et la séduction que par la confrontation				
35. Les gens qui crient me terrorisent et me font perdre mes moyens				
36. Je vois rouge quand on veut m'arnaquer				
37. Je sais exposer mon point de vue calmement, sans agressivité, même lorsqu'on me contredit				
38. On dit souvent que j'ai l'esprit de contradiction				
39. Souvent, je dis oui, puis je fais évoluer les choses en douce dans mon sens				
40. Je préfère renoncer à faire valoir mes droits s'il faut me battre pour cela				
41. Quand on ne sait pas à qui on a à faire, il vaut mieux ne pas dévoiler ses batteries tout de suite				
42. Par peur de blesser ou de vexer, je préfère m'abstenir de faire des critiques				
43. Je n'ai pas de honte à demander de l'aide lorsque j'en ai besoin				
44. J'ai des opinions bien ancrées, je suis parfois têtu				
45. Il faut parfois savoir prêcher le vrai pour savoir le faux				
46. J'aime bien provoquer pour faire réagir				
47. Je me mets rarement en colère				

48. Je peux être en conflit avec quelqu'un sans pour cela me sentir blessé				
49. J'assume la responsabilité de mes actes, y compris lorsque j'ai fait une erreur				
50. Les gens aiment qu'on ait de petites attentions pour eux, ils ne peuvent rien vous refuser ensuite				
51. Un bon « coup de gueule » de temps en temps ne fait de mal à personne et permet de remettre les pendules à l'heure				
52. J'ai du mal à m'affirmer				
53. Je réussis généralement à orienter les choses de façon qu'elles me conviennent				
54. Lorsque je ne suis pas d'accord avec l'attitude de quelqu'un, je ne dis rien en espérant que ça s'arrange tout seul				
55. Si quelque chose ne me convient pas dans une relation, je n'hésite pas à en parler avec la personne concernée				
56. Je ne supporte pas qu'on me manque de respect, cela me met en colère				
57. Pour être influent, il faut être au courant de tout, j'ai mes sources				
58. Il m'arrive de m'emporter, au point que mes mots dépassent ma pensée				
59. Je ne me sens pas gêné ou rabaissé lorsque je dois reconnaître mes torts				
60. Je me range souvent à l'avis de mon interlocuteur, je n'aime pas « faire des vagues »				

Reportez vos réponses sur le tableau ci-dessous en mettant le nombre de points correspondants en face de chaque numéro de question : 3 points pour la réponse « tout à fait vrai », 2 points pour

« plutôt vrai », 1 point pour « plutôt faux », 0 point pour « tout à fait faux ». Faites le total de votre score pour chaque attitude.

1	2	4	3
5	7	8	6
9	12	10	11
14	16	13	15
17	18	20	19
21	23	24	22
27	26	28	25
31	32	29	30
36	35	34	33
38	40	39	37
44	42	41	43
46	47	45	48
51	52	50	49
56	54	53	55
58	60	57	59
Total Lutte/Domination	Total Fuite/Évitement	Total Séduction/ Contournement	Total Assertivité

Je vous propose à présent de laisser provisoirement de côté votre test pour découvrir ce que recouvrent ces différentes attitudes. Nous y reviendrons ensuite pour vous permettre d'interpréter vos résultats.

### **L'attitude de fuite/évitement/acceptation**

*« La force, ce n'est rien dans la vie.  
C'est l'esquive qui compte ! »  
(Daniel Pennac).*

C'est l'attitude des personnes qui n'aiment pas le conflit et qui cherchent avant tout à s'en protéger et à l'éviter, soit en le fuyant, soit en acceptant de laisser l'autre imposer sa vision des

choses. Selon les situations et les personnes, cette attitude peut prendre plusieurs formes.

### ***Les manifestations de la fuite/évitement/acceptation***

Pour éviter le conflit, nous pouvons être amenés à éviter les sujets de désaccord ou à renoncer à dire ce que l'on pense. Nous pouvons même aller jusqu'à accepter la position de l'autre sans beaucoup résister, pour calmer le jeu ou avoir la paix, même si au fond cela nous coûte.

Le directeur de Jean a une personnalité très affirmée, il est un peu « pète-sec ». Par contre, il est prêt à revoir son opinion lorsque son interlocuteur lui oppose des arguments pertinents. Malgré l'invitation qui lui en a été faite par son directeur, Jean est incapable de s'opposer à lui. Dès que le ton monte dans la discussion, Jean capitule et renonce à faire valoir son point de vue, quitte à s'en faire le reproche ensuite.

Certaines personnes ressentent un vrai malaise, physique ou psychologique, face au conflit et éprouvent le besoin de fuir : se réfugier par exemple dans une autre pièce, s'absorber dans une tâche, s'agiter et faire les cent pas, se réfugier dans le mutisme, faire semblant de n'avoir rien entendu...

Travaillant à la Bourse, dans un univers exigeant, Barbara a un collègue qui évacue son stress sous forme de « crises » lors desquelles il tempête de façon agressive. Ces manifestations perturbent énormément Barbara, qui se sent alors tétanisée. Elle sent son corps et son esprit se figer, toute pensée cohérente est impossible tant qu'il y a des cris. Ensuite, elle a besoin d'un temps important pour retrouver son calme et sa concentration. Elle attribue sa peur panique des conflits au divorce de ses parents, qui s'était accompagné de disputes violentes, terrifiant la petite fille qu'elle était.

Il arrive également que la personne se sentant acculée par son interlocuteur, ou submergée par des frustrations répétées, explose au final en un mouvement de colère défensif.

Bernard est contremaître d'un service technique. Il participe à un stage de management que j'anime, plus ou moins contraint par sa hiérarchie qui lui reproche de ne pas assez communiquer avec son équipe. Il me prévient d'entrée de jeu qu'il n'aime pas parler et qu'il ne souhaite pas s'impliquer, préférant se contenter d'écouter. Le troisième jour, lors d'un exposé sur la conduite de réunion, il se lève brusquement en clamant « que trop c'est trop », expliquant sur un ton agressif qu'il a déjà suivi un stage similaire auparavant et qu'il connaît déjà tout cela. Il quitte la salle brusquement, laissant les autres participants stupéfaits et mal à l'aise.

En parlant de son comportement avec Bernard, calmé, il me raconte que cette façon de gérer les choses lui est coutumière et que c'est cela qui pose problème avec son équipe. Détestant la confrontation, et incapable de manifester son désaccord, il accumule les non-dits et les frustrations et affiche dans un premier temps une attitude très permissive. Puis, lorsque « la coupe est pleine », pour une vétille, il déverse alors sur une personne tous les reproches accumulés, en une scène violente verbalement, suscitant l'incompréhension de la personne concernée et celle du reste de l'équipe.

La posture physique est inhibée, soumise, la tête rentrée dans les épaules, le regard fuyant, les gestes réprimés ou au contraire vecteurs d'agitation. Tout, dans le corps, indique le refus de la confrontation.

### ***Avantages de l'attitude de fuite/soumission***

Cette attitude peut, dans certains cas ou momentanément, éviter de faire éclater le conflit. Les gestes de soumission peuvent générer (mais pas toujours) un apaisement chez l'interlocuteur agressif. Il peut être avisé d'y recourir lorsque le rapport de force est nettement en notre défaveur, pour se protéger, ou lorsque l'enjeu est pour nous peu élevé, alors qu'il est très fort pour notre interlocuteur. Enfin, recourir à la fuite pour temporiser, lorsque notre interlocuteur ou nous-même risquerions de perdre le contrôle de soi permet de laisser les esprits se calmer avant d'aborder à nouveau le sujet qui pose problème.

### ***Inconvénients de l'attitude de fuite/soumission***

Elle implique souvent de renoncer à imposer sa position, ses intérêts... Dans un certain nombre de cas, elle a tendance à susciter ou aggraver le conflit qu'elle cherche à éviter : certaines personnes agressives voient leur irritation s'accroître lorsqu'elles se trouvent face à quelqu'un qui les fuit ou ne leur oppose pas une réponse précise. Lorsqu'elle est répétée avec la même personne, elle installe une relation déséquilibrée : l'interlocuteur est conforté dans sa position et dans un rapport de domination à son avantage. Il aura tendance à vouloir tirer profit de la « faiblesse » qui est en face.

En management, l'attitude de fuite conduit fréquemment à des désastres. Le manager ne s'impliquera pas pour trancher les conflits entre collègues, ne défendra pas son équipe face à sa hiérarchie et se montrera permissif voire laxiste.

### **L'attitude de lutte/domination/insistance**

*« La faiblesse de la force est de ne croire qu'en la force » (Paul Valéry).*

Les personnes qui recourent à cette attitude ne craignent pas la confrontation. Cela ne veut pas dire qu'elles l'aiment forcément (mais parfois si). Elles l'abordent en tout cas avec l'idée de gagner ou de faire valoir leur vision des choses. Il s'agit parfois aussi pour elles de se défendre lorsqu'elles se sentent attaquées.

### ***Les manifestations de l'attitude de lutte/domination/insistance***

Il s'agira d'imposer son point de vue comme étant le seul ou le meilleur, si besoin en haussant le ton, en insistant ou en faisant appel à la menace. Le désir de gagner dans la confrontation peut également conduire à ne pas écouter l'autre ou à s'entêter sur des positions de principe.

Ces personnes ont souvent un ton ou une attitude intimidante ou abrupte, et sont parfois ressenties comme agressives. Il

peut leur arriver de se montrer facilement colériques ou agacées et de passer leurs humeurs sur leur entourage.

Lorsque je fais la connaissance de Jacques, il dirige un cabinet de formation et je le rencontre pour lui proposer mes services. La secrétaire chargée de m'annoncer revient et glisse à sa collègue : « Il est encore d'une humeur de chien ! » À peine suis-je assise que Jacques répond vertement à un collaborateur venu frapper à la porte de son bureau pour demander une information : « Je n'ai pas le temps, débrouille-toi ! » L'entretien est difficile, je suis sur la défensive, Jacques cherchant continuellement à me prendre en défaut sur mes connaissances et mes compétences. Finalement énervée moi aussi, je finis par lâcher vivement que j'ai également une compétence supplémentaire, celle d'être capable de travailler avec tout type de personnes, y compris les caractériels. Il me répond surpris : « Je ne suis pas caractériel » avant d'éclater de rire. Notre collaboration s'est avérée par la suite très bonne.

La personne encline à la lutte pourra également prendre plaisir aux échanges d'arguments et avoir le goût de la polémique, voire se montrer provocatrice ou avoir l'esprit de contradiction.

David et Bertrand sont analystes financiers dans une même banque. Ils aiment discuter ensemble « boulot » et échanger des arguments, souvent opposés, sur les perspectives boursières de telle ou telle entreprise. Lors de certains déjeuners arrosés, le ton monte et la joute oratoire se transforme en discussion acerbe où chacun veut faire valoir son point de vue comme le meilleur.

Physiquement, une personne dans l'attitude de la lutte manifeste les signes de l'agression : le corps en avant, tendu, le thorax bombé, le geste agressif (doigt, poings levés...), le ton d'un registre élevé (soit aigu soit grave), la posture volontairement intimidante.

### ***Avantages de l'attitude de lutte/domination/insistance***

Elle permet, lorsqu'elle est gagnante et lorsque l'enjeu est important, d'imposer notre point de vue et de défendre nos intérêts. Lorsqu'on doit faire respecter des règles non négo-