

## Préambule

*« La vraie intelligence de l'être humain,  
c'est sa capacité d'adaptation. »*

SEBASTIAO SALGADO

Nous avons tous appris à développer notre intelligence. Notamment grâce à l'école, les leçons, les exercices, nos devoirs qui nous ont permis peu à peu de structurer nos connaissances, de développer notre esprit d'analyse. Nous avons disposé de repères concrets qui nous ont aidés à avancer, à identifier ce que nous savions, ce que nous comprenions ou pas. Mais qu'en est-il de notre « intelligence relationnelle » ? Quels sont les points de repère, quels sont les éléments qui nous permettent de dire avec clarté nos acquis et nos savoir-faire efficaces ?

« L'intelligence relationnelle » est un atout majeur pour évoluer dans notre société : trouver un emploi, prendre sa place dans l'entreprise, développer des relations harmonieuses avec ses amis, ses enfants, sa compagne, son compagnon...

En France, notre culture est plus que d'autres centrée sur l'intelligence. Descartes nous a appris que l'Homme prenait sa place d'humain grâce à sa capacité à réfléchir sur lui-même. « Je pense donc je suis » pourrait nous conduire à considérer que l'intelligence de la personne ne s'appuie que sur la pensée, la réflexion.

Notre intelligence est bien sûr plus riche ; elle se construit avec les autres, avec nos émotions, avec nos expériences. C'est pourquoi j'ai développé l'idée de l'intelligence relationnelle qui repose sur la formulation « Je pense, je ressens, j'agis donc je suis ». L'intelligence ainsi abordée s'ins-

crit alors dans une approche systémique et sa définition ressemble plus à : je suis en capacité de m'adapter à un milieu, à un autre, à d'autres, à un environnement.

L'intelligence relationnelle repose sur la capacité à utiliser les outils de la relation pour s'adapter à son milieu, milieu évoluant très rapidement, aussi bien techniquement que socialement. Cela réclame pour chacun de remettre en question des compétences, de les développer pour une réponse en adéquation avec les exigences de son milieu. J'ai créé le test Q.I.R. - Quotient d'Intelligence Relationnelle - pour aider à la clarification du positionnement personnel et au développement des compétences de chacun.

J'ai tenté de définir ce que pouvait être l'intelligence relationnelle à travers un certain nombre de variables qui traduisent nos façons de faire, d'être en relation, nos attitudes, nos comportements. Je me suis centré sur les préoccupations que formulent les participants des nombreux séminaires que j'anime. J'ai répertorié les différentes réponses aux questions suivantes : Lorsque l'on évoque les relations, quels sont les éléments importants ? Quels sont les attentes, les difficultés, les richesses, les manques ou les déceptions ? Les notes accumulées lors de mes rencontres m'ont donné la matière nécessaire : être compris, confiance, écouter, s'affirmer, être obéi, reconnaissance, convaincre, obtenir, être accepté, manipulation, influence, charisme, timidité, ne pas oser, agressivité, persuader, amour, affection... Tous ces termes apparaissent de façon récurrente. Ce n'est sûrement pas un hasard. Nos principales préoccupations personnelles correspondent aux dynamiques fondamentales que nous mettons en œuvre dans la relation.

La difficulté a été de traduire tous ces termes en axes qui ne se recoupent pas et qui permettent une lecture simple des façons de communiquer. J'ai regroupé les termes par tendances en les confrontant aux différents modèles relationnels existants pour former un tout cohérent. Ce tout est composé de variables que je qualifie de fondamentales dans la relation.

Ce travail me paraît important à l'heure où l'évolution de notre modèle social ne favorise pas le développement des relations. C'est même l'inverse qui se produit : nous vivons de moins en moins de situations relationnelles. L'évolution de notre système social nous montre de plus en plus d'isolement, d'impatience, d'agressivité. Nous n'avons plus besoin la relation pour satisfaire nos besoins. En apparence, nous n'avons plus besoin des

autres pour vivre ; nous pouvons avoir un travail, toucher des revenus ou des allocations, nous faire livrer sans relation. Lorsque nous faisons nos courses, nous pouvons limiter nos relations à l'échange avec la caissière lors du passage en caisse du supermarché, quand on ne scanne pas soi-même ses articles ! Il apparaît une dissociation entre les fonctions sociales de vie et les relations que nous vivons. Nous disposons de nouveaux outils, d'automates. Nous finissons par croire que nous pouvons vivre sans les autres.

Le contact client passe par des hotlines au sein desquelles les opérateurs apprennent par cœur des réponses stéréotypées. Nous sortons la relation de notre vie au risque d'en sortir nous-mêmes.

Et pourtant, nous ne sommes ce que nous sommes que parce que nous rencontrons les autres. Ils nous influencent, nous les influençons, le partage de nos influences nous forge, nous nous construisons dans ces échanges. La technologie nous permet de satisfaire nos besoins sans être en relation. La technologie nous empêche donc paradoxalement d'entrer en relation puisque la relation perd son objet. Nous sommes ainsi de plus en plus en attente d'écoute, de compréhension, de partage, de relation et nous ne savons pas toujours comment y répondre.

La technique évolue de façon exponentielle, le développement humain ne va sûrement pas à la même vitesse. Il est un grand décalage entre nos comportements et le changement de nos outils de communication. Ces derniers évoluent et nous contraignent à modifier nos mécanismes relationnels. Je n'en veux que pour preuve la difficulté que chacun a pu rencontrer avec sa boîte aux lettres électronique, une nouvelle façon de partager, de dire, de décider, avec ses codes, ses méthodes, une relation au temps différente. Aujourd'hui encore, combien utilise cet outil de façon inappropriée, par méconnaissance technique sûrement, mais surtout du fait d'un mauvais positionnement relationnel dans l'utilisation de cet outil.

Dans tout ce bouleversement, nous avons le besoin de mieux nous connaître, de mieux nous comprendre afin de nous adapter en intelligence au développement technologique, aux nouveaux outils d'information et de communication et afin de ne pas être victimes d'outils qui se développent plus vite que nous. Afin aussi de ne pas être captifs, de ne pas être passifs pour éviter de subir les situations, il nous faut aujourd'hui prendre davan-

tage conscience de notre façon d'être en relation avec les autres pour en avoir une maîtrise épanouie.

Cet ouvrage est composé de trois parties.

Dans une première partie nous vous proposons de découvrir les différentes facettes de l'intelligence relationnelle et de mesurer votre quotient d'Intelligence Relationnelle sur le site Internet de l'éditeur : [www.gereso.com/QIR](http://www.gereso.com/QIR) (ou de vous reporter en fin d'ouvrage afin de réaliser le même test sous format papier).

Dans une deuxième partie « Développez votre potentiel relationnel », des réponses sont apportées dans une approche globale de la communication : les attitudes, les postures, l'approche de l'autre et de soi-même. Vous y trouverez des pistes de réflexion et des pistes d'action qui vous permettront de développer votre potentiel.

La troisième partie est plus particulièrement destinée aux responsables, aux cadres, à tous ceux qui ont à prendre en charge les situations dans leur métier et à gérer la relation (les thèmes abordés sont aussi utilisables par les parents). Des notions comme l'autorité, le pouvoir, les limites et la gestion du lien y sont développées.

Dans ces deuxième et troisième parties, nous vous proposons un certain nombre d'outils relationnels qui vous permettront d'expérimenter de nouvelles façons de faire et de prendre une place plus juste dans vos relations : des exercices destinés à vous aider à mieux appréhender chaque concept et à développer votre intelligence relationnelle.

Que la lecture de cet ouvrage soit pour vous à la fois un moment de détente, de remise en question et un outil de progression personnelle. Mon souhait est avant tout qu'il soit un multiplicateur de votre épanouissement.

*Partie 1*

# Découvrez votre Quotient d'Intelligence Relationnelle - Q.I.R.

*« L'intelligence ne vaut qu'au service de l'amour. »*

*ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY*



# Chapitre 1

## Votre Q.I.R.

*« Mieux vaut allumer une chandelle que de maudire l'obscurité. »*

*SAGESSE CHINOISE*

Le Q.I.R. : Quotient d'Intelligence Relationnelle a été conçu afin de vous permettre de mesurer vos capacités relationnelles, de faire une photographie instantanée de vos points forts et de vos points à améliorer. Votre intelligence relationnelle évolue en fonction des moments, des situations, de votre expérience. Le Q.I.R. est construit autour des dix-sept dynamiques mises en œuvre lorsque vous communiquez. Il permet d'identifier celles que vous avez développées et celles qui méritent de l'être davantage.

Le développement de ces dix-sept dynamiques permet de vivre des relations plus harmonieuses et plus efficaces. Imaginez quelqu'un parlant dix-sept langues ; il saura sûrement entrer en contact avec nombre de personnes dans nombre de pays. Pour communiquer avec efficacité, il peut être utile de parler plusieurs « langues » ou plutôt d'entrer dans dix-sept dynamiques relationnelles. Plusieurs peuvent être aisées pour certains, difficiles pour d'autres. En tout état de cause, nous parlons tous un certain

nombre de « langues » dans les capacités relationnelles que nous mettons en œuvre.

Le Q.I.R. vous indiquera votre score d'Intelligence Relationnelle. Comme pour le calcul du QI, nous l'avons étalonné de 50 à 150 points. Le test vous permettra par ailleurs d'identifier vos forces et vos faiblesses au regard des dix-sept variables composant le Q.I.R.

Contrairement au Quotient d'Intelligence qui mesure votre capacité à répondre à des questions, le Quotient d'Intelligence Relationnelle se calcule à partir du déclaratif, c'est-à-dire que l'on vous fait un certain nombre de propositions pour chaque thème.

À vous de définir si ces propositions vous correspondent ou non. Il est donc très important de répondre sans chercher à avoir la « bonne » réponse : il n'y en a pas ! Chaque affirmation porte en elle-même des éléments efficaces et inefficaces, des éléments positifs ou négatifs. Le croisement des informations permet de définir votre profil, vos tendances et vous permettra d'identifier le niveau de votre Quotient d'Intelligence Relationnelle.

Ses limites : le Q.I.R. ne tient pas compte des situations spécifiques que vous vivez. Notre Intelligence Relationnelle ne se met pas en énergie dans toutes les situations ; il est des situations dans lesquelles notre quotient est très fort et d'autres où il est au contraire faible. Cela sera l'objet d'un prochain ouvrage qui permettra de mettre en lumière les caractéristiques des situations dans lesquelles votre intelligence se développe.

Afin de mesurer votre intelligence relationnelle nous vous proposons d'effectuer le test sur le site de notre éditeur GERESO :

[www.gereso.com/QIR](http://www.gereso.com/QIR)

Ce test en ligne vous permettra d'avoir une perception d'ensemble aisée de votre communication et de votre façon d'être en lien avec les autres. Vous obtiendrez des résultats et des commentaires personnalisés ainsi que des résultats concernant plusieurs thèmes spécifiques abordés dans l'ouvrage.



Vous pourrez ensuite imprimer vos résultats et vous y référer dans l'étude de chaque variable de l'Intelligence Relationnelle. Chaque thème développé vous aidera à mieux comprendre vos résultats et vous permettra d'identifier le rôle et l'importance de chaque dynamique dans la communication. Si vous souhaitez réaliser le test directement sur le livre, rendez-vous en pages annexes en fin d'ouvrage. Si vous réalisez le test papier, vous disposerez du calcul de base de votre Intelligence Relationnelle, mais vous ne bénéficierez pas de la finesse des calculs informatiques ni des commentaires individualisés.

La réalisation de ce questionnaire montre déjà votre intelligence relationnelle dans votre capacité à remettre en cause vos capacités, à oser vous questionner sur vous-même et affronter les résultats.



« On se lasse de tout sauf de comprendre. »

VIRGILE

## Chapitre 2

# Panoramique des 17 variables

*« L'intelligence, ce n'est pas seulement ce que mesurent les tests,  
c'est aussi ce qui leur échappe. »*

EDGAR MORIN

Dans ce chapitre nous allons expliciter chacune des 17 variables en clarifiant ses différents enjeux :

1. Être compris
2. Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien
3. Négocier
4. Donner de la reconnaissance
5. Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer
6. Gérer son émotion (Expression - Calme)
7. Influencer (Persuader-Convaincre)

8. Plaisanter, être léger
9. Accepter l'incertitude dans la relation
10. Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine
11. Affirmer son point de vue - Se mettre en avant
12. Respecter des limites claires
13. Exprimer ses émotions
14. Accepter les idées des autres
15. Obtenir
16. Avoir confiance
17. Écouter

Pour chaque variable prenez le temps de regarder vos résultats et leurs commentaires. En effet les explications n'ont d'intérêt que si elles vous renvoient à vos façons d'être et de faire, si elles vous permettent de mieux comprendre vos dynamiques personnelles.

Un ouvrage comme celui-ci est un outil de travail personnel, n'hésitez pas à l'annoter de vos scores, de vos remarques afin qu'il vous accompagne dans votre démarche.

« La qualité de l'expression verbale est d'être claire sans être banale. »

ARISTOTE

## 1. Être compris



**Capacité à se faire comprendre, à développer un contenu accessible, à expliquer, à avoir une pensée accessible.**

Quoi de plus aisé que d'être compris dans les situations simples de la vie quotidienne! Très vite cela se complique lorsque le discours fait appel à une partie importante de notre réalité intérieure, à nos pensées, nos opinions, nos idées, nos prévisions, nos sentiments voire nos décisions.

Avant d'être un problème d'expression, se faire comprendre c'est d'abord avoir le souci de son interlocuteur, le souci d'être centré sur la compréhension du message que l'on veut transmettre et non sur sa propre pensée. « Se faire comprendre c'est exprimer ma pensée pour l'autre ». Notre pensée étant plus riche que son expression, il nous faut donc faire des choix d'expression et abandonner l'idée de pouvoir la partager dans son ensemble. Il nous faut nous centrer sur le partageable: le terme « communication » vient d'ailleurs du latin *communicare* qui signifie « partager, mettre en commun ».

Une bonne compréhension du message suppose que l'information véhiculée soit bien interprétée par son destinataire. Le message efficace répond à trois conditions: il doit être lisible, crédible et accepté. Lisible par l'utilisation d'un code partagé, crédible car porteur de sens et accepté car entrant dans le cadre de référence de l'interlocuteur.

De mon expérience, pour qu'une pensée soit accessible dans son expression, je retiendrai quelques principes: faire des phrases courtes, utiliser

un vocabulaire adapté à l'interlocuteur, qui s'inscrit dans son registre de langue. La plupart du temps, il convient d'employer des mots simples, que tout le monde comprend. Je retiendrai par ailleurs qu'il est nécessaire d'être suffisamment concret, de faire référence à une réalité partagée plutôt qu'à une réflexion personnelle. Votre interlocuteur n'a accès à votre pensée que si elle fait référence à la sienne. Ainsi un discours accessible sera ponctué d'exemples et de faits.

Au-delà de la dimension linguistique, l'attitude, les messages qui accompagnent le discours jouent un rôle fondamental dans la compréhension du message. L'émetteur efficace aura donc à cœur de rendre son discours intelligible par l'émission d'un ensemble de messages non verbaux : les gestes, les attitudes, les intonations...

La compréhension du message est donc liée à la concordance de l'ensemble des messages émis, la clarté de l'expression dépend de l'ensemble des messages verbaux et non verbaux.

*« Un vrai leader n'a pas besoin de conduire.  
Il suffit qu'il montre le chemin. »*

HENRY MILLER

## 2. Être leader Gérer, diriger, structurer le lien



***Capacité à prendre en charge le lien, à gérer le processus relationnel et à diriger la situation relationnelle.***

Lorsque nous sommes en lien, chacun porte une responsabilité dans la relation notamment de par ses dires, ses attitudes. Il est une notion moins apparente : le processus relationnel. Le déroulement de la rencontre, la structure des échanges, la place de chacun, les rôles sont des éléments de l'ordre du processus relationnel.

Attention à ne pas confondre la notion de leader et la notion d'expression. Être leader, ce n'est pas exprimer ses idées voire les imposer, occuper l'espace relationnel. Être leader, c'est être celui qui sait faire un pas en avant pour faire avancer le processus relationnel. Chacun peut être amené à jouer ce rôle. Prendre une posture de leader, ce peut être prendre l'initiative des thèmes de travail, faire des propositions sur le déroulement d'une rencontre, jouer un rôle actif dans la mécanique des échanges, questionner, faire la synthèse, souligner un accord. Le leader sait dépenser une partie de son énergie pour gérer le processus et non simplement le contenu.

Il est important de distinguer l'attitude leader et la posture où l'on affirme son point de vue ou encore la posture où l'on prend trop de place dans un groupe. L'attitude leader suppose la prise en charge d'une partie du lien, elle implique que l'on se sent porteur du lien établi. Lorsque l'on observe deux personnes qui communiquent, on identifie très vite les messages qui indiquent que l'un des locuteurs a un point de vue ou prend en charge ce qui se passe. On repère donc le leader dans sa capacité à se questionner,

à avoir un point de vue et à être acteur sur ce qui se passe et non seulement sur le contenu.

Le leader a souvent le rôle du guide, de l'accompagnateur ; il bénéficie d'une grande influence dans le groupe même lorsqu'il n'affirme pas directement son point de vue. Il est beaucoup de cas où le leader n'est pas celui que l'on croit parce que ce n'est pas obligatoirement celui qui prend le plus de place. C'est celui qui propose des méthodes, des façons de faire derrière lesquelles le groupe se range naturellement.

Un vrai leader « canalise » l'énergie du groupe et l'amène tout naturellement vers ses propositions.



*« Une négociation peut devenir facilement un jeu d'abondance et de partage ou un jeu de faillite absolue. »*

GUY CABANA

### 3. Négociateur



***Capacité à négocier, à décider ensemble, à construire une décision commune avec son interlocuteur.***

Trop souvent mal comprise, la notion de négociation est pourtant assez claire. Négociateur c'est se mettre d'accord avec l'autre et ce n'est sûrement pas une concertation, l'échange de points de vue ou l'imposition de son point de vue.

Négocier avec efficacité suppose de partager la décision, de décider à deux en respectant le lien établi. Une succession de soumissions, d'impositions n'est pas de l'ordre de la négociation ; une fois c'est l'un qui décide, prend l'ascendance, une autre fois c'est l'autre. Cela est de l'ordre du compromis relationnel qui ne permet pas une construction pérenne. Ce ne sont que des rapports de force. La négociation tient compte de la force de chacun en recherchant un accord commun sans entrer dans une dynamique d'attaque, de dominance ou de protection, de soumission. Négocier n'est donc pas imposer son point de vue, sa décision ; ce n'est pas non plus se soumettre à la décision de l'autre. C'est être capable de prendre sa place, d'affirmer son point de vue, sa décision tout en prenant en compte la parole et la décision de l'autre pour construire une décision commune.

On se réfère trop fréquemment à la négociation commerciale pour évoquer la négociation. La négociation commerciale est centrée sur un échange entre deux parties indépendantes ; l'une vend, l'autre achète. Dans la vie quotidienne de l'entreprise ou en famille, il n'y a en pas un qui achète et un autre qui vend. Il y a deux parties d'une même structure qui se doivent de construire une décision commune dont chacune des deux parties tire satisfaction et dont la structure tire aussi satisfaction. Se mettre d'accord

sur une démarche de travail, se mettre d'accord sur un achat, c'est avoir le souci de choisir ensemble.

Tout cela suppose un état d'esprit et une attitude négociatrice. L'élément fondamental est la flexibilité comportementale tant au niveau des objectifs poursuivis, que du déroulement de l'action et des attitudes à adopter. Votre flexibilité dépendra de votre adaptation à la situation de négociation en fonction de ces trois dimensions.

« *La reconnaissance silencieuse ne sert à personne.* »

*GLADYS BRONWYN STERN*

## *4. Donner de la reconnaissance*



***Capacité à donner de la reconnaissance positive, à nourrir le lien et l'interlocuteur d'éléments valorisants.***

Tous les jours, nous avons besoin de manger et de boire pour maintenir notre équilibre physique. Pour maintenir notre équilibre psychologique, nous avons besoin d'une nourriture psychologique, elle se nomme la reconnaissance.

Cette reconnaissance, à travers nos échanges avec les autres, nous nourrit et nous donne l'occasion de développer la conscience de ce que nous sommes et de développer l'estime que nous avons de nous-mêmes. Toute notre vie, nos échanges nous nourrissent et nous permettent, à tout instant, de nous sentir exister et d'identifier qui nous sommes.

À chaque échange, chaque regard ou chaque mimique, nous donnons, nous nous donnons et nous recevons de la reconnaissance. Et c'est ainsi que « savoir donner de la reconnaissance positive » est l'une des capacités essentielles de la communication efficace. Cela permet à chaque locuteur de se nourrir dans la relation, de développer l'estime qu'il se porte et de construire une relation efficace.

Le meilleur modèle décrivant la reconnaissance que nous partageons avec nos interlocuteurs est celui de l'Analyse Transactionnelle. Il définit la reconnaissance comme une unité de mesure de la relation, comme la reconnaissance de l'existence de l'autre et de soi-même en prenant comme principe de base que nous avons soif de la reconnaissance des autres pour exister.

L'Analyse Transactionnelle distingue les signes de reconnaissance positifs et les signes de reconnaissance négatifs : les signes de reconnais-

sance positifs sont à l'origine de sentiments de bien-être, d'estime de soi, d'un ressenti adapté à la situation; les signes de reconnaissance négatifs déclenchent des sentiments de mal-être qui débouchent sur une dévalorisation.

De cette simple distinction, il est possible d'identifier toute la dynamique de notre nourriture relationnelle. Comment choisissons-nous de nous nourrir de nos échanges avec les autres? Nous pouvons aimer dire des choses aimables ou être économes de nos paroles, avoir des propos plutôt acides ou parler de tout et de rien. Il s'agit le plus souvent d'une dynamique existentielle qui nous pousse à rechercher telle ou telle reconnaissance et il nous faut quelquefois réapprendre à gérer la reconnaissance que nous prodiguons à autrui et à nous-mêmes pour gagner en confort et en efficacité relationnelle.

*« Il n'y a rien qui soit entièrement en notre pouvoir sinon nos pensées. »*

*RENÉ DESCARTES*

## **5. Se soumettre à bon escient** **Accepter l'autorité et en montrer**



***Capacité à vivre sereinement la relation au pouvoir.  
Se soumettre et montrer son autorité à bon escient.***

La notion de pouvoir est l'une des fondamentales les plus inconscientes de la relation. Le pouvoir est pourtant omniprésent et déterminant dans la construction du lien, notamment dans la recherche de la maîtrise, d'un certain contrôle de la situation, de l'interlocuteur ou de la décision.

Se soumettre à bon escient, c'est l'abandon du contrôle d'une partie de ce qui se passe, c'est l'acceptation de l'autorité qui est face à soi. À l'inverse, prendre autorité à bon escient, c'est prendre le contrôle positif d'une partie de ce qui se passe.

Nous pouvons définir trois niveaux de pouvoir dans la relation avec autrui : le pouvoir de dire, le pouvoir de décider, le pouvoir du processus relationnel.

Le pouvoir de dire est le plus simple et le plus partagé. Nous avons tous le pouvoir de nous exprimer ou de nous taire. Nous nous limiterons à un exemple qui montre que nous pouvons souvent ne pas reconnaître notre pouvoir d'expression. Celui des situations où nous disons des phrases du type : « Je ne peux pas lui dire cela ». Nous méconnaissons notre pouvoir, un positionnement juste sera de dire : « Je ne VEUX pas lui dire cela » ou « Je CHOISIS de ne pas lui dire cela ».

Le pouvoir de décision dans la situation, dans l'action est souvent déterminé par la place de chacun. Dans un taxi je décide où je vais, le chauffeur décide comment il y va ou à quelle allure. Dans l'entreprise je demande

une journée de RTT à une date précise, mon responsable décide de me l'accorder ou non à cette date. Nous voyons ici la différence entre expression et décision, source de malentendus lorsqu'elle est mal comprise. Dire, ce n'est pas décider ! Donner son point de vue, ce n'est pas décider.

Le pouvoir du processus relationnel se traduit le plus souvent dans les choix concernant le déroulement de la rencontre. Dans les relations formelles, il est porté par le supérieur hiérarchique, le fournisseur, le professionnel. Dans les relations informelles comme en famille, il est souvent partagé de façon alternative. Une soumission et une autorité positive supposent une alternance partagée et bien comprise du principe d'autorité dans le processus.

*« La vie est l'adaptation continue de relations internes  
à des relations externes. »*

*HERBERT SPENCER*

## *6. Gérer son émotion (Expression - Calme)*



*Capacité à gérer ses émotions, à dissocier le ressenti, ce qui se passe en moi et les émotions que je partage avec mes interlocuteurs.*

Une différence fondamentale peut être faite entre exprimer ses émotions et gérer ses émotions. Cette différence repose sur la capacité à exprimer ses émotions de façon positive, de façon acceptable pour l'autre, de façon constructive et respectueuse de l'autre.

La gestion de nos émotions repose sur trois axes relationnels : le recul, la revendication et la dissociation.

Prendre du recul, c'est mettre des mots sur sa propre émotion. Lorsque nous pouvons mettre des mots, nommer ce que nous vivons, alors nous sommes capables de ressentir et de dire nos émotions dans le lien : colère, tristesse, déception, plaisir, dégoût, appréhension, joie, peur...

Revendiquer ses émotions, c'est parler de son monde intérieur en utilisant le pronom « Je » : « Je suis mécontent », « Je suis heureux », « J'ai peur... ».

Dernier axe à suivre : la dissociation des éléments relationnels. Il convient de prendre conscience de ce que nous ressentons en notre for intérieur, de le séparer de ce qui se passe avec l'autre dans ce que nous disons et de le séparer de ce que l'autre ressent.

Ces distinctions nous amènent à aborder ici les notions d'empathie et de sympathie souvent mal comprises. L'empathie est l'acceptation de l'autre

dans ses émotions, en ressentant ses propres émotions. C'est une compréhension intuitive de l'autre. La sympathie ressemble à une absorption de l'émotion de l'autre; je ressens ce que ressent l'autre, je me mets à sa place, mon émotion est dépendante de son émotion.

Face à quelqu'un en deuil, le sympathique ressent le deuil alors qu'il ne vit pas de perte; l'empathique ressent une émotion propre: la difficulté, la colère face à la situation, la joie de donner de sa présence, l'embarras, la gêne quelquefois. Inutile de dire que l'empathie est authentique et aidante alors que la sympathie va renforcer la confusion des émotions et donc gêner la gestion des émotions de part et d'autre.

Gérer son émotion, c'est aussi avoir la capacité de choisir la partie des émotions que je souhaite partager. Une mère vient de voir son enfant faire une bêtise amusante dans la cuisine, bêtise qui aurait pu s'avérer dangereuse. Que ressent-elle? Elle peut être amusée de sa débrouillardise, avoir peur rétroactivement qu'il ne se fasse mal ou être en colère car il ne fait pas ce qui est demandé. Quelle émotion choisira-t-elle de montrer à son enfant? Ne pas exprimer une émotion, ce n'est pas toujours la gommer, c'est faire un choix relationnel. Je peux être en colère après un collaborateur mais choisir de ne pas exprimer de suite mon mécontentement car je le mettrais en difficulté face aux autres. La gestion positive de ses émotions relève donc le plus souvent d'un choix au service d'une relation sans violence.



*« Ne laissez pas les mots penser à votre place.  
Ayez une parole habitée. »*

*JIDDU KRISHNAMURTI*

## *7. Influencer (Persuader - Convaincre)*



***Capacité à influencer l'autre, à faire évoluer le système de pensée, de représentation de l'interlocuteur.***

Nous sommes tous influençables et heureusement! Que l'on en ait conscience ou non, nous sommes soumis à des processus d'influence mutuelle. L'influence a un caractère positif. Elle nous permet de nous accorder, d'avoir des représentations communes, de trouver un terrain d'entente. La conséquence en est que nous disposons tous de la capacité d'influencer nos interlocuteurs. Cela se caractérise par le fait que nous sommes entendus, écoutés par les autres, qu'ils s'imprègnent de nos idées, de nos opinions et qu'ils s'en inspirent dans leurs actions.

Avoir une forte influence s'appuie sur plusieurs préceptes de base. Tout d'abord, il est important d'expliquer les choses avec simplicité et clarté, de ne pas chercher à « tout dire », « à faire intelligent ». Les discours complexes génèrent vite de la confusion chez un interlocuteur. Faire référence à des faits, à une réalité partagée permet au récepteur de traduire votre pensée dans son expérience et donc de la prendre en compte dans son système de pensée. Un discours logique permettra à votre interlocuteur de construire sa propre pensée face à la vôtre. Les discours confus, embrouillés ont pour conséquence de maintenir un semblant d'influence ; ils ne font qu'occuper l'espace, ce qui peut, au mieux, avoir une influence dans l'instant, tant que la personne est « sous contrôle ».

Votre force de conviction se fonde aussi par l'énergie dépensée; l'intonation de la voix, la gestuelle, l'intensité du regard, la posture sont autant d'éléments qui renforceront votre discours et votre capacité d'influence.

Attention : l'influence n'est pas manipulation, contrairement à un point de vue largement répandu. La manipulation implique des desseins secrets, cachés où l'on retrouvera un gagnant et un perdant.

Demander les choses de façon indirecte, user de chantage émotionnel, adopter une attitude pour que l'autre propose, raconter « des histoires », sont de l'ordre de la manipulation. Avoir une démarche dans sa demande, valoriser à bon escient son interlocuteur, conduire l'autre à adopter un point de vue plus juste est de l'ordre de l'influence. Il nous faut donc accepter d'influencer les autres. Ce n'est pas de la contrainte ou de la mauvaise intention, c'est le rôle de la communication.

*« Le rire est une chose sérieuse  
avec laquelle il ne faut pas plaisanter. »*

*RAYMOND DEVOS*

## *8. Plaisanter, être léger*



***Capacité à se montrer léger, à plaisanter, à prendre les choses sans engagement, à vivre des moments relationnels sans enjeux.***

Les cimetières sont remplis de personnes sérieuses et indispensables, dit un adage populaire. Si les relations résultent le plus souvent d'un besoin fonctionnel, technique, il en est de simples, des relations pour le plaisir de se parler, de rire ensemble, de s'amuser ; des temps durant lesquels, dans l'entreprise ou ailleurs, on prend du recul face aux exigences du quotidien. Aussi il est impératif de savoir se ménager des moments pour aborder les choses comme elles viennent.

Les plaisanteries permettent des échanges riches de reconnaissance, un partage d'émotion, de joie, des échanges intenses qui sont aussi souvent des moments de liberté et de création. Il est important de se créer ces espaces de respiration où le lien n'a que peu d'enjeux ; des temps de jeux sans enjeux.

Les moments sans enjeux sont utiles. La difficulté consiste à savoir gérer ces moments afin qu'ils n'occupent toutefois pas trop d'espace-temps. Il est un moment que chacun vit quotidiennement dans le monde du travail et qui est très important. C'est le rituel du « bonjour », occasion de dire des choses sans importance sur le temps, la circulation ou autre. Cela permet de se mettre au diapason, de se percevoir mutuellement et de s'accorder. Il est important de savoir donner son attention et sa disponibilité à ce moment. Il sera déterminant dans la relation et permettra un travail plus constructif, plus efficace.

De même, dans l'entreprise, il est utile d'aérer les séquences de travail par des moments de détente relationnelle durant lesquels on peut plaisanter, dire le mot qui déride, raconter des histoires, faire rire ses collègues.

Pour autant, le rire n'est pas toujours sans enjeu, et s'il est bien difficile de faire des préconisations sur la façon de passer de bons moments, il est plus aisé de décrire les dérives du rire. Le rire qui débouche sur la dévalorisation, la moquerie, les plaisanteries douteuses ou tout simplement son utilisation pour dire des choses que l'on n'ose pas dire directement sont à proscrire. Ces rires-là ne rentrent pas dans les paramètres de la communication efficace. Pour remplir leur pleine fonction, les temps de détente se doivent d'être sans enjeux et avant tout centrés sur le plaisir d'être ensemble.