Assertivité et communication : comment manager dans l'apaisement ?

Service déconcentré - Direction interregionale grand-ouest PJJ - 2020



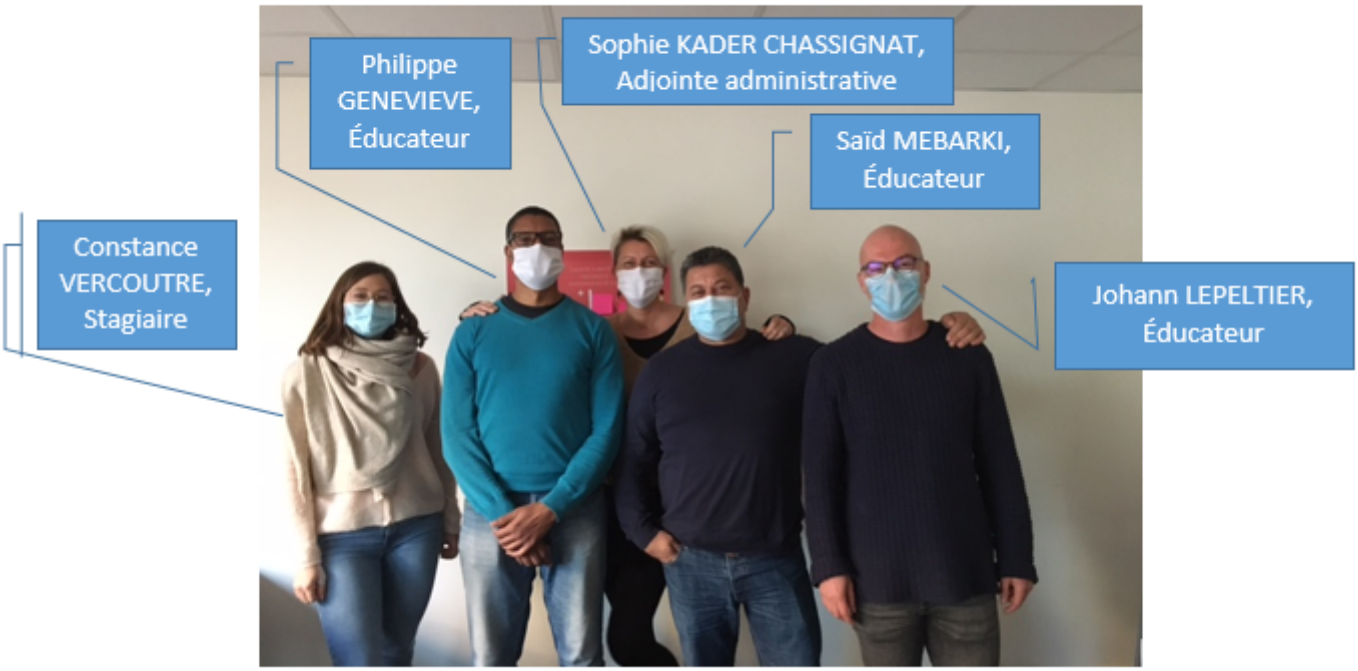
Trouvez l'inspiration avec cette formation originale entre collègues sur des sujets importants, tels que la connaissance de soi, de ses tensions internes et leurs origines, ainsi que quelques pistes pour apprendre à les gérer différemment.
Formation
Normandie
Ministère de la Justice

Description du projet

Des éducateurs ont rencontré une professionnelle diplômée en conseil en organisation, et certifiée en coaching professionnel pour :

- s'assurer de la fiabilité professionnelle de cette intervenante ;
- faire le lien entre les besoins de l'équipe et ce qu'elle peut proposer.

Les participants :



Les professionnel.le.s du STEMO ont pu bénéficier, en novembre 2020 de trois ateliers thématiques animées par une coache professionnelle :

- 1 atelier axé sur la thématique de l'assertivité ; de la juste posture professionnelle entre l'affirmation de soi et le respect de l'autre
- 1 atelier « confiance en soi et gestion des situations de stress »
- 1 atelier « méthodologie et expérimentation du co-développement »

Ces ateliers et la réunion bilan qui a suivi ont permis d'aborder les contextes et ambiances de travail sous un angle nouveau ; les professionnel.le.s ont pu s'autoriser à formuler ce qui pouvait leur faire difficulté, dans le respect, sans jugement, et sans tensions ; il manquait jusqu'alors un cadre et des outils pour le faire sereinement. Cette action et cette étape ont posé les jalons de nouveaux axes de travail collectifs au service de la qualité de vie et du bien-être au travail.Ces trois ateliers ont permis de rassembler, et d'outiller les professionnel.le.s, individuellement et collectivement, autour de thématiques servant la politique de qualité de vie au travail du STEMO du Havre.

Ces ateliers ont également permis aux agents d'utiliser une boîte à outils possible pour :

- Optimiser leur assertivité : la confiance et l'estime de soi des autres
- Améliorer leur communication au sein du collectif
- Apprendre à recevoir les critiques et les signes de reconnaissance (éviter les non-dits : se dire les choses de façon constructive)
- Affirmer leur point de vue en confiance tout en préservant des relations professionnelles de qualité.

Ces outils sont un investissemen à court, moyen et plus long terme L'idée est que chaque professionnel puisse s'approprier personnellement les outils proposés, les utiliser au quotidien (dans la vie professionnelle, mais pas uniquement), et même réutiliser ces outils dans le cadre des prises en charge (l'idée est de se servir de ces outils avec les jeunes, pour améliorer leur accompagnement).

atelier axé sur la thématique de l'assertivité ; de la juste posture professionnelle entre l'affirmation de soi et le respect de l'autre

Définition de l'assertivité : c'est le fait de mieux communiquer, de faire en sorte qu'un message soit bien perçu et compris. Il s'agit de mieux se connaitre pour mieux communiquer, communiquer sans agressivité, et savoir s'affirmer de manière adaptée
Outils de communications :

- PNL
- Analyse transactionnelle (sois fort, soit parfait, fais des efforts, dépêche-toi = ce qui nous guide dans notre façon d'être et induisent notre façon de fonctionner, être en capacité de le mesurer) ; Jeux relationnels de techniques de la transaction => comment se sortir du « oui mais » => s'adresser à un en adressant un message à un autre.
- OSBD (techniques de communication non violente),
- Triangle de Cartman,
- Sensibilisation à toutes les techniques autour de la communication et aux techniques qui permettent de mieux se comprendre soi-même, en essayant de dépasser ses propres freins

L'esprit de l'assertivité a été retenu et compris, plus que les techniques et méthodes en détail, qui pour certaines suscitent l'envie d'un approfondissement (s'agissant de l'analyse transactionnelle notamment). Les participants ont trouvé le contenu pertinent en termes de connaissance de soi et de sa façon de fonctionner. La constitution en petit groupe a permis d'effectuer plus facilement un travail personnel. Les outils sont transférables dans n'importe quel contexte, personnel ou professionnel : charge à chacun d'aller approfondir. Chacun a pu exprimer où il se positionnait en début puis en fin de formation.

Verbatim retour d'un participant :
" Une formation intéressante sur des sujets importants, tels que la connaissance de soi, de ses tensions internes et leurs origines, ainsi que quelques pistes pour apprendre à les gérer différemment et ne pas se laisser envahir. Toutefois, le contenu de la formation est particulièrement dense et cela a pu engendrer des baisses d'attention sur le temps de formation. Cette formation est généralement réalisée sur trois jours, ce qui doit permettre une meilleure assimilation des informations transmises.
Néanmoins, il semblerait opportun que certaines thématiques telles que l'OSBD, la reprise du contrôle dans sa gestion du temps et la notion de lâcher prise sur des sujets sur lesquels nous n'avons pas de pouvoir, puissent être abordées où travailler avec l'ensemble du STEMO, afin que nous puissions avoir des références communes dans nos échanges et agir ensemble sur la façon de communiquer entre nous.
D'un point de vu d'assistante de prévention, il était important que cette formation soit effectuée avec les collègues pour une mise en pratique cohérente car nous avons reçu les mêmes enseignements.
Cependant, plusieurs collègues ont été interpellées par leur travail en milieu ouvert pendant les deux jours, ce qui les a amenés à ne pas pouvoir se consacrer exclusivement à la formation, avec regret.

Il me semblerait nécessaire que ce type d'intervention, ou pour le moins un rappel sur une journée, soit réalisé de façon annuelle afin de poursuivre la réflexion et le travail de mise en pratique au quotidien, sous peine de voir les enseignements se déliter."

atelier « confiance en soi et gestion des situations de stress »

Les notions de confiance en soi et de stress ont été mises en lien avec la question de la gestion du temps :

- Propositions de techniques personnelles, centrées sur soi, l'affirmation de soi, quelles techniques on pouvait trouver pour s'alléger, accepter de ne pas maitriser certaines choses,
- Loi des 2 minutes (si une tâche prend deux minutes ou moins, on la fait de suite)
- Chaque participant s'est construit une grille d'objectifs personnels, avec pour objectifs de voir ce qui pouvait être mis en place rapidement
- Liste de mots plus bienveillants, phrases… à réinvestir pour agrémenter les salles d'entretiens ?
- Boite à outil pour réduire les sources de stress, la charge mentale, éviter de se laisser « polluer » par les dynamiques de groupe négatives, outils présentés en commun avec le premier groupe

Dire du positif de soi-même ; se redonner confiance, se recentrer sur soi, prendre le temps de se féliciter de ce qu'on fait, de se complimenter. Les participants se disent heureux d'avoir pu bénéficier de ces deux jours pour se recentrer sur eux-mêmes, sur leurs compétences, sur leurs qualités… cela a pu décaler des participants d'une vision négative d'eux-mêmes (relative à leur gestion du temps, au sentiment de ne pas bien faire, …)

Chaque participant a dessiné un arbre : les racines, le tronc, les branches… Avec des choses qui font envie, des choses qui font du bien au quotidien, des choses dont on est fiers, les personnes qui nous entourent de manière positives.
Cet exercice leur a permis de visualiser tout ce qui était positif, et de conclure qu'il est important de bien se connaître, aussi en collectif, en équipe !



- Idée de faire l'arbre de vie du STEMO !

Deux jours qui ont été évalués comme riches en émotions et d'une grande bienveillance au sein des groupes

Les participants estiment que leurs acquis leur permettront de réaliser beaucoup de liens, de ponts, dans les relations humaines ou encore dans les entretiens professionnels, avec les jeunes… ces ateliers leur ont permis de beaucoup réfléchir sur leur façon d'être surtout, et un peu sur leur façon de faire.

Atelier « Co-développement »

Le profil des participants :

- Responsable d'unité éducative
- Educatrice - éducateur
- Directrice de service

La méthodologie du Co-developpement a été présentée par Charlotte NOEL, qui a ensuite animé cet atelier d'une demi-journée :

- Tour de table où chaque participant présentait une situation individuelle qu'il voudrait voir résoudre
- Sélection de l'une de ces situations
- Présentation détaillée de la situation par le participant « client »
- Questions et pistes de travail des autres participants dits « consultants »
- Le participant « client » créé son propre scénario de réussite, son propre plan d'action, au support des apports des consultants, et s'engage sur quelques actions réalisables

Cet atelier a été réalisé en présence de toute la chaine hiérarchique (professionnels, cadres de proximité, direction), ce qui a permis de travailler et de réfléchir ensemble dans un contexte différent et autour d'outils novateurs pour le service. La méthodologie complète du co-developpement nécessite une formation spécifique pour être « animateur », mais les participants ont estimé pourvoir s'inspirer et s'emparer de certains des aspects de cette méthodologie.

Les apports des ateliers QVSST, que l'équipe voudrait creuser, approfondir :

- L'OSBD (observer, formuler un sentiment ou besoin, formuler une demande), car cette technique permet de faire « re-decendre une émotion qui est en train de monter ». S'y atteler en équipe semble permettre de formuler des choses compliquées, sans tensions et sans non-dits non plus, de manière adaptée, sans que cela ne percute l'interlocuteur.

Les sujets que l'équipe voudrait voir traités, au support des méthodes et outils proposés par les ateliers QVSST :

Cette réunion, postérieures aux ateliers QVSST, a permis aux agents de verbaliser et de déposer ce qui pouvait faire souffrance ou difficulté au quotidien, dans leur travail. Les échanges ont été sereins, l'écoute collective est restée bienveillante, et les collègues ont pu, en conclusion, formuler qu'ils avaient pu s'autoriser à dire les choses, en collectif, grâce aux apports des séances QVSST (antérieurement, ces expressions en réunion pouvaient être mal vues, mal perçues, susciter des tensions dans le collectif et dans l'ambiance des instance)

- Le poids des normes de gestion d'activité et du pilotage administratif sur le travail éducatif et social. Le fonctionnement et les aspects organisationnels de service qui évoluent, ces mouvances pouvant être in sécurisantes
- Les émotions fortes et états de fatigue qui se transforment en plaintes handicapantes pour le travail : « de façon de plus en plus renforcée, on ne peut plus s'entraider car risque de perdre pieds, on se préserve de se faire envahir, ce qui entraine un conflit de valeurs, une perte de sens en termes de repères humains ». La communication et le relationnel qui ont évolué dans l'expression du mal être : entre le besoin de déposer et le besoin de ne pas entendre trop de plainte.
- Question du deuil du travail idéalisé et le rapport au travail effectué vers l'épanouissement professionnel
- Gestion du temps / des échéances / La Charge émotionnelle et de travail

Il a été identifié un besoin de protection de soi dans des environnements conflictuels, où les individus en doivent pouvoir s'affirmer, en se déculpabilisant, et en étant moins dans l'émotion. Cela se travaille, se développe, sans injonctions mais via une prise de conscience individuelle. Certains ont eu plus de difficultés à opérer cette démarche, à « rentrer dedans » : il faut en préalable que chacun y voit son intérêt et des conditions particulières de disponibilité intellectuelle et psychique.

La 2e étape réside en la co-construction autour d'un autre système de valeur, de travail, autour des évènements de la vie professionnelle, autour de la gestion des émotions contenues ultra fortement (environnement conflictuels/ de tristesse). D'où l'idée de poursuivre avec les outils proposés, en se les appropriant pour construire un « Arbre de vie collectif ».

Ces ateliers et la réunion bilan qui a suivi ont permis d'effectuer une sorte de système de « purge émotionnelle », après laquelle il peut se passer de nouvelles choses, une fois que les professionnels se sont autorisés à dire ce qui pouvait leur faire souffrance, dans le respect, sans jugement, et sans agression. Cela a pu prendre la forme d'un « déballage de mal être » vers l'explication de ce mal être, sur un ton posé, puis vers une prise de conscience effective de ce qui se passe. Il y avait un réel besoin de formuler le négatif, dire ce qui ne va pas, mais il manquait jusqu'alors un cadre et des outils pour le faire

sereinement. Il peut être difficile pour les managers dans tout cela, de trouver leur place en amont et en aval ; ils ont également besoin d'être accompagnés, une fois qu'ils ont « donné l'autorisation d'ouvrir les vannes ». Il leur faut respecter cette étape importante pour les professionnels (de mettre des mots, de conscientiser ce qui ne va pas), bien que le manager soit aussi représentant de la responsabilité, de l'institution et de son histoire.
Perspectives postérieures à ce déclenchement des échanges :

- « L'infusion » : continuer à faire vivre ce qui a été amené, à petites doses homéopathiques
- « La Co construction » : co création / arbre de vie collectif, du service (séminaire de service par exemple)
- « Le recyclage » : d'ici un an, sur une journée, avec des rappels et des expérimentations des outils et méthodes

Objectifs et finalités

Lever les mécanismes de défense, permettre à chacun de s'exprimer sereinement, favoriser des conditions d'exercice protectrices de la collaboration et du travail collectif.
La bonne communication favorise l'amélioration des conditions du travail. L'ambiance au service étant intrinsèquement liée aux conditions de travail.

.