

# Prévenir et gérer l'agressivité



La boîte à outils  
pour agir dans le non-marchand



[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Avec le soutien de la Convention Région wallonne et le soutien méthodologique de Competentia



# Introduction

---

Un bon dialogue relie les personnes, donne de la latitude et engendre de la compréhension.

Votre équipe a probablement été confrontée à des comportements déplacés ou agressifs de la part des bénéficiaires, de parents ou de collègues.

Quel en a été l'impact sur l'équipe ? Comment voulez-vous les gérer ensemble ? Où placez-vous la limite ? De quoi votre équipe a-t-elle besoin pour discuter d'un comportement déplacé ou d'une agression en toute sécurité ? Quelle est la réaction adaptée ? Comment cultiver un climat réparateur ? Et comment assurer le suivi des incidents pour en tirer des enseignements ?

S'arrêter sur ces questions est important, pour vous, pour vos collègues, pour votre organisation. Mais aussi pour les bénéficiaires et leur contexte car un comportement déplacé et agressif complique le travail et empoisonne l'atmosphère. Il exige une réaction adaptée.

Icoba a créé une boîte à outils avec des activités et des exercices classés selon les rubriques suivantes :

- › Brises-glace
- › Créer un cadre sécurisé et constructif
- › Comment ressentons-nous l'agression
- › Parler des situations difficiles et des agressions
- › Avoir une réaction adaptée
- › Réparer
- › Tirer des enseignements
- › Outils pour les personnes-clés
- › Analyser la vision et la politique

# ICOBA

Icoba a personnellement conçu quelques-unes des activités, tandis que pour d'autres, il s'est inspiré d'exercices existants. FeBi a traduit ces outils et les a diffusés dans ses secteurs. Cette boîte à outils prévoit une série d'activités courtes pour mettre en pratique les acquis et favoriser la discussion, ainsi que des exercices pour approfondir certains sujets... À vous de choisir celui qui convient le mieux à votre objectif.

Donnez libre cours à votre créativité et inventez vos propres variantes aux activités que nous proposons. Adaptez-les à votre contexte et mettez-les en lien avec d'autres activités ou exercices.



Les liens entre gestion de l'agressivité et des compétences sont nombreux. Vous ne savez pas comment aborder une problématique ou souhaitez avoir un avis sur les pistes de travail que vous avez imaginée. Vous pouvez faire appel au service conseil de [competentia.be](http://competentia.be). Il vous accompagnera par mail, téléphone ou lors d'un rendez-vous à définir un plan d'actions spécifique à votre structure.

Partagez vos expériences sur la [page Facebook](#) de FeBi. Tout le monde pourra ainsi en profiter !

—

# Sommaire

---



## 1. Brises-glace

1 minute  
Inspirez, expirez  
Bruce Lee  
Le triangle  
Le bic  
Le théâtre de marionnettes  
Le compte-voix  
Ruelle sombre ou boulevard agréable ?  
Dites-le avec des émotions  
L'automatisme de la résistance  
Roi ou joker ?  
Agir avec empathie  
Bruit de fond  
La guerre des chaises  
Percevoir ses limites  
Sentir et exprimer ses limites  
Ami et ennemi  
Échauffement des cordes vocales  
Racontez-moi !



## 2. Créer un climat sûr et constructif

Créer un cadre pour des réunions fructueuses  
Un cadre pour des échanges sûrs et constructifs  
Ce que j'aime  
Tu mérites un compliment  
Idées préconçues, ressentiments et éloges  
Cartes sur table  
Album photo : sécurité et confiance  
Se plaindre et se réjouir ensemble  
Quelle température fait-il ici ?  
Gestion de l'ambiance  
Quelque chose vous hante ?  
Mettons le sujet sur le tapis !  
Le carton rouge  
Les 5 commandements  
Mise en lumière du code  
Dialogue autour d'une ambiance de travail porteuse  
Boîte à compliments  
Valorisation gratuite  
Moments de grogne



## 3. Comment ressentons-nous l'agression et comment la gérons-nous ?

Être conscience de ses limites en cas d'agression  
Au-delà des limites et des valeurs  
Dialogue sur l'agression  
De quoi parlons-nous ?  
Où se situe ma limite ? Et quand est-ce que je la fais bouger ?  
Recycler des déchets toxiques  
Définir des limites ensemble  
Une agression ? Parlez-en avant que ça fasse mal !  
Fil barbelé XL  
Fil barbelé XS



#### 4. Parler des situations difficiles et des agressions

Relâcher la pression  
 La(pro)position  
 Une feuille, une question, du silence  
 Le tableau des améliorations  
 Méthode d'intervision pour les incidents  
 Gestion des conflits : quel est notre style?  
 Esquisse du problème  
 Se plaindre et se réjouir ensemble  
 Saint Nicolas et Père Fouettard  
 Des fantômes dans la tête  
 Coaching turbo pour VIP



#### 5. Avoir une réaction adaptée

Gagner 500 euros ?  
 De la plus forte à la plus faible contrainte  
 Classement par genre  
 Moquerie, harcèlement ou querelle ?  
 La statue vivante  
 Mise en scène  
 Fixer des limites XL  
 Fixer des limites XS  
 Faire preuve d'assertivité  
 Entre le noir et le blanc : le gris  
 La crème de la crème  
 Le carrousel des émotions



#### 6. Réparer

Punir/sanctionner ou réparer ?  
 Définir une culture «réparation»  
 Questions pour déterminer des actions de réparation



#### 7. Tirer des enseignements

Créer un formulaire d'enregistrement d'un incident  
 Pour améliorer la relation, commencez par vous-même  
 Ouvrez votre champ de vision  
 Tirer ensemble des enseignements d'incidents 1  
 Tirer ensemble des enseignements d'incidents 2  
 Méthode de l'arête de poisson  
 L'arbre des faits  
 Six chapeaux de Bono  
 Quelles lunettes portez-vous ?  
 Tirez un enseignement des réussites  
 Espionner les voisins



#### 8. Outils pour les personnes clés

Bâtir des ponts : une journée sur le terrain  
 Est-ce prêt ?  
 Les as de la pub  
 Kit de présentation pour les personnes clés  
 Entrez en campagne



#### 9. Analyser la vision et la politique en matière d'agression

Se ranger derrière le tableau  
 Consultations sur l'agressivité et l'insécurité  
 Quiz sur la vision et la politique  
 Qui est-ce ?  
 Annoncer la couleur  
 Jeu d'équipe  
 Le grand festival des formulaires

# Lexique

---



Nombre de participants



Durée de l'outil



Nécessite peu d'expérience en animation



Nécessite une expérience moyenne en animation



Nécessite une expérience forte en animation



Matériel



Brise-glace, échauffement



Outil associé

1

Brises-glace





# 1 minute



Illimité



5 minutes



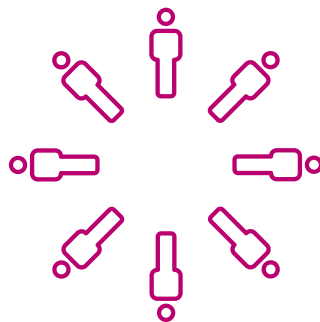
expérience faible

## Prenez conscience que tout le monde n'a pas la même notion du temps.

Cet outil peut être utilisé avant une réunion ou un outil qui nécessite un climat de bienveillance et de non jugement.

Demandez à tou-te-s les participant-e-s de se lever et de fermer les yeux. Lorsqu'ils-elles pensent qu'une minute s'est écoulée, ils-elles lèvent la main et ouvrent les yeux. L'exercice se termine quand le dernier participant a ouvert les yeux.

Montrez que chacun-e estime différemment cette durée d'une minute. Il en va de même pour les normes et les valeurs. L'important, c'est d'en être conscient-e, car ces normes et valeurs conditionnent notre limite en matière de comportement déplacé.







# Inspirez, expirez

—



Max. 15



15 minutes



expérience faible

Apprenez à contrôler votre respiration et la tension de votre corps.

Connectez votre corps et votre esprit afin d'être totalement présent·e à chaque moment.

---

## Exercice debout

Debout, écartez les pieds à la largeur des épaules. Basculez le bassin jusqu'à ce que le creux au bas du dos ait pratiquement disparu. Laissez pendre les bras le long du corps. Faites trois respirations normales, puis descendez calmement votre respiration au niveau du ventre. Nouez les mains derrière la tête. Inspirez par le nez, poussez doucement la tête vers le haut avec les mains, ce qui étire un peu la colonne. Retenez votre respiration et expirez calmement tout en inclinant légèrement la tête et le dos vers l'avant. Comptez jusqu'à 5 et répétez 4 fois l'exercice.

## Exercice assis

Asseyez-vous sur une chaise, dos bien droit. Sentez votre bassin, posez les pieds à plat sur le sol, l'un à côté de l'autre, baissez les épaules et posez les mains sur vos cuisses, détendez-vous. Inspirez profondément, retenez brièvement votre respiration et expirez très lentement.



# Bruce Lee



Illimité



5 minutes



expérience faible

## Exercice super court pour booster l'énergie

Demandez aux participant-e-s de former un cercle et placez-vous au centre.

Tendez le bras droit, poing fermé, et expliquez ceci : « Nous allons faire l'exercice Bruce Lee. »

Faites lentement les exercices ci-après en comptant à voix haute :

1. Donnez 8 coups du poing droit dans le vide, puis 8 coups du poing gauche. Donnez 8 coups du pied droit dans le vide, puis 8 coups du pied gauche. Vous comptez donc à 4 reprises de 1 à 8.
2. Recommencez directement la même série, mais en réduisant à 4 coups : vous comptez 4 fois de 1 à 4.
3. Refaites toute la série avec 2 coups : vous comptez 4 fois 1, 2.
4. Refaites toute la série avec 1 coup : vous dites 4 fois 1.
5. Vous terminez par 0 : faites un pas en avant et lancez les deux mains en avant en criant « Zéro ! ».

Une fois que vous avez terminé la démonstration, demandez aux participant-e-s de tendre le poing droit en avant.

À votre signal, ils-elles font le même exercice.

Faites preuve d'enthousiasme, restez en rythme et poussez-les en comptant à voix haute. Les participant-e-s comptent avec vous. Au fur et à mesure que les chiffres décroissent, le rythme physique augmente. Terminez à fond avec le ZÉRO !



# Le triangle



Illimité



5 minutes



expérience faible

## Un exercice pour bouger.

1. Marchez dans la pièce. Choisissez une personne dans votre tête, ce sera la personne A. Continuez de marcher et choisissez une autre personne, toujours dans votre tête, ce sera la personne B.
2. Continuez de marcher en faisant sans cesse un triangle avec A et B. Les participant-e-s vont continuellement se chercher des yeux et se déplacer. Hilarité et concentration garanties !
3. Touchez une personne. Celle-ci doit alors s'asseoir par terre. Si vous voyez que votre personne A ou B s'assied, vous devez aussi vous asseoir. Faites remarquer que tout le groupe s'assoit en une seule vague.



# Le bic

—



Illimité



5 minutes



expérience faible

Découvrez la différence entre nier un conflit, attaquer ou faire preuve d'empathie à l'aide de cette métaphore physique.



Un bic par groupe de deux

Composez des groupes de deux. Demandez aux participant-e-s de tenir un bic entre leurs index.

Donnez-leur l'exercice suivant : « A s'assied et B se tient soit debout soit assis à côté de A. Faites en sorte que A quitte sa place sans que le bic ne tombe. »

Passez dans chaque groupe, montrez-les en exemple et expliquez pourquoi cela marche ou pas :

- › S'ils-elles poussent tou-te-s les deux, l'exercice rate et le bic tombe. C'est une métaphore d'une discussion au cours de laquelle les deux parties attaquent.
- › Si A pousse et que B bat en retraite, le bic tombe aussi. C'est une métaphore d'une discussion au cours de laquelle une partie attaque et l'autre cède.
- › Si A compense la force exercée par B sur le bic et bouge avec lui-elle en marchant en arrière, on se rend compte rapidement que la personne qui pousse (B) n'est pas du tout celle qui dirige. C'est A qui détermine la direction de B. C'est une métaphore d'une discussion au cours de laquelle une partie attaque, l'autre ignore l'attaque mais fait preuve d'empathie et gère ainsi la situation de façon indirecte.

Cet outil permet de mettre en évidence l'intérêt de faire preuve d'empathie dans un conflit ou à la phase de démarrage d'une frustration-agression. En se mettant à la place de l'autre ou en montrant de la compréhension ou en appliquant l'écoute active, on désamorce le conflit, on diminue la tension.



# Le théâtre de marionnettes

—



Max. 12



15 minutes



expérience moyenne

Exercez-vous à garder une distance émotionnelle. Expérimentez un comportement utilisé comme instrument pour atteindre un but : l'agression instrumentale.



Une chaise par groupe de deux et un peu d'espace autour

1. Composez des groupes de deux. Laissez-les choisir qui est A et qui est B.  
A est assis-e sur une chaise et se détend. Il-elle observe le comportement de B sans y réagir.  
B se tient debout devant A et se comporte comme quelqu'un qui veut obtenir quelque chose de A. Il-elle s'y prend de plusieurs manières : il-elle menace, provoque, joue la pitié, injurie, etc.
2. Après 1 minute environ, demandez à A ce qu'il-elle a observé chez lui-elle-même et chez B. Demandez aussi à A s'il-elle a pu garder une distance émotionnelle.  
Il-elle n'a pas totalement réussi à le faire ? Répétez l'exercice, demandez à A de faire plus attention à sa respiration et à sa position et de se détendre.  
Posez aussi des questions sur sa perception : avez-vous perçu que B a utilisé des émotions, des mots et des comportements comme des instruments pour atteindre un objectif ?
3. Échangez les rôles au sein des groupes.

## Suite

Répétez l'exercice jusqu'à ce que A puisse observer le comportement de B de manière neutre et détendue. Lorsque A commence à comprendre ce qu'il se passe et se sent prêt-e, il-elle peut encourager B à en remettre une couche. B écoute ces encouragements, si bien que le jeu devient sans cesse plus grotesque et verse dans la bouffonnerie.



# Le compte-voix



Max. 25 t



15 min.



expérience moyenne

Identifier les différents positionnements,  
ressentis par rapport à un thème spécifique ?



Une chaise et beaucoup d'espace

1. Commencez par choisir un thème : un conflit ou une intervention spécifique, la politique de l'organisation en matière d'agression, la collaboration au sein de l'équipe, etc.
2. Assurez-vous d'avoir beaucoup d'espace libre. Installez une chaise au centre de la pièce. Expliquez que cette chaise symbolise le thème choisi.
3. Demandez aux participant-e-s de choisir un endroit par rapport à la chaise et d'adopter une attitude expressive qui illustre leurs pensées et sentiments sur le thème. La distance et l'attitude symbolisent leur degré d'implication.  
Ne leur laissez pas beaucoup de temps pour chercher un endroit et une attitude. Annoncez que vous allez compter, 3, 2, 1...
4. Demandez aux participant-e-s de se détendre mais de rester à l'endroit choisi. Dirigez-vous vers plusieurs personnes et interrogez-les sur leurs pensées et sentiments concernant le thème de l'exercice.

## Variante

Demandez à la moitié des participant-e-s de rester à leur place et de conserver l'attitude choisie et invitez l'autre moitié à leur poser quelques questions, puis alternez.



# Ruelle sombre ou boulevard agréable?

—



Max. 25



15 minutes



expérience moyenne

Sentez-vous le danger ? Un exercice pour vérifier si vous avez de l'intuition et si vous reconnaissez les signaux menaçants.

## Expliquez

Certains signaux corporels vous indiquent si une agression se prépare. Par contre, il n'est pas toujours facile de les interpréter. L'un-e commencera à s'agiter et à respirer plus vite, il-elle vira au rouge. L'autre semblera au contraire devenir plus calme, il-elle pâlera et vous dévisagera. Il va de soi que connaître la personne vous aidera à comprendre les signaux.

1. Désignez deux personnes, A et B.
2. Répartissez le reste du groupe en deux rangées placées l'une en face de l'autre, de manière à former une rue.
3. A et B se tiennent chacun-e à une extrémité.
4. A réfléchit à une intention, par exemple :
  - > joie et aucune intention vis-à-vis de B
  - > neutralité et bonnes intentions vis-à-vis de B
  - > menace dirigée contre B
  - > méchanceté et intention de voler quelque chose à B
  - > ...
5. Donnez le signal de départ : A et B s'avancent l'un-e vers l'autre. A incarne son intention, sans parler à B et sans le-la toucher.
6. Arrivé-e au bout de la rue, B indique l'intention qu'il a perçue. À quoi B a-t-il-elle fait attention ? Rythme de la marche, contact visuel, expression du visage, etc. Qu'est-ce qui l'a frappé-e ?
7. Demandez aux participant-e-s ce qu'ils-elles ont remarqué. Sont-ils-elles d'accord avec ce que raconte B ?



# Dites-le avec des émotions

—



Max. 6



15 minutes



expérience moyenne

## Apprenez à formuler des ressentis qui font mouche.

1. Avant de démarrer ce brise-glace, nous vous invitons à installer un cadre de confiance, de confidentialité et de bienveillance. Nous vous conseillons les outils qui sont regroupés sous la rubrique «créer un cadre sécuritaire et constructif».
2. Expliquez ce qui entre en jeu dans les réflexions affectives. Il s'agit d'exprimer avec vos propres mots les sentiments que vous remarquez dans les paroles et l'attitude de votre interlocuteur·rice. Vous nommez en une phrase le sentiment sous-jacent. Par exemple, « Vous êtes préoccupé·e. »
3. Formez un cercle de maximum 6 personnes et allez vous placer au centre. Vous participez à l'exercice pour donner l'exemple et pouvoir diriger de l'intérieur. Les autres deviennent observateurs.
4. A commence. Il·elle raconte quelque chose de personnel, qui lui tient à coeur, qui le touche ou qu'il·elle a vécu. Les autres écoutent.
5. Ensuite, chacun·e, y compris vous, formule le ressenti qu'il a perçu chez le conteur en commençant sa phrase par « j'ai ressenti chez toi ... ».
6. Pour terminer, A cite la réflexion
  - › qui est la plus juste et se rapproche le plus de son sentiment.
  - › qui correspond le moins à son sentiment.
7. Demandez à chaque participant·e de raconter quelque chose. Ce faisant, les participant·es apprennent à cerner le point central de l'histoire d'une autre personne.
8. Demandez ensuite aux observateurs de partager leurs observations.
9. À la fin de l'exercice, discutez des questions suivantes :
  - › Quand une réflexion affective atteint-elle son but ?
  - › À quoi devez-vous faire appel pour formuler une bonne réflexion ?





# L'automatisme de la résistance

—



Max. 20



5 minutes



expérience faible

Prenez conscience de la vitesse à laquelle vous prenez le contrepied.

1. Composez des groupes de deux. Laissez-les choisir qui est A et qui est B.
2. Demandez aux participant·e·s de placer la paume de leur main droite l'une contre l'autre.
3. Annoncez qu'à trois, A doit pousser.  
Veillez bien à ne donner aucune instruction pour B !  
Comptez jusqu'à trois. B va probablement pousser en retour.
4. Après quelques secondes, demandez qui parmi les B a exercé une poussée en retour : ils-elles doivent lever la main.  
Demandez ensuite qui ne l'a pas fait : ils-elles doivent lever la main.  
Vous verrez que la majorité a repoussé la pression. Demandez-leur la raison de leur réaction.
5. À la fin de l'exercice, discutez de la résistance et de la manière dont elle peut apparaître. Expliquez que la plupart des personnes exercent automatiquement une poussée en retour et réagissent à une poussée par une contre-poussée.

Cet exercice doit servir de métaphore. Par exemple de la manière dont des travailleur·se·s peuvent réagir lorsque l'organisation exige trop d'eux-elles.

## Conseil

Associez cet exercice à l'exercice intitulé « Agir avec empathie ».



# Roi ou joker



Max. 14



10 minutes



expérience faible

Cet exercice est destiné à comprendre qui dirige et qui suit dans le groupe et à permettre d'en parler.



Extrayez d'un jeu de cartes une série complète d'une même couleur/série (trèfle, carreau, pique ou coeur) et un joker.

1. Chaque participant·e tire une carte et joue le personnage qu'elle représente, sans rien dire. Vous êtes un 2 ou un as ? Un 5, un joker ou un roi ? Faites quelques pas et comportez-vous conformément au rang de votre carte sans dire un mot.
2. Les participant·e-s doivent ensuite s'aligner en respectant l'ordre des cartes, du 2 jusqu'à l'as. Ils-elles déterminent l'ordre en clarifiant leur statut de manière non verbale. Le joker peut choisir sa place.
3. À la fin de l'exercice, discutez des questions suivantes :
  - › Qui a joué son rôle sans équivoque ? Comment ? Qu'a-t-il-elle fait exactement ? Qu'avez-vous ressenti en jouant votre rôle ? Qu'avez-vous ressenti en jouant le roi ou le 2 ?
  - › À quelle vitesse les participant·e-s se sont-ils-elles mis-es dans l'ordre ? Qui dirigeait ? Qui suivait ? Qui attendait ?
  - › Quel effet vous a fait le comportement non verbal des autres ?
  - › Qu'est-ce qui vous a mis-e à l'aise et moins à l'aise ? Pourquoi ?



# Agir avec empathie

—



Max. 20



10 minutes



expérience faible

Faites l'expérience de l'empathie et du contrôle indirect de la situation : diriger en suivant.



Une chaise

1. Demandez à A, la personne la plus forte du groupe, de s'appuyer bras tendu et de tout son poids sur le siège d'une chaise, comme s'il-elle voulait l'enfoncer dans le sol.
2. Demandez à B, la personne la plus petite du groupe, de tirer le bras de A pour le détacher de la chaise. Vers le haut donc, pas sur le côté. Précisez que c'est faisable. B n'y arrivera probablement pas.
3. À vous maintenant : empoignez le bras de A et tirez comme l'a fait B, c'est-à-dire vers le haut. Mais tout à coup, accompagnez très brièvement le mouvement de A, vous poussez donc vers le bas, puis tout aussi subitement, recommencez à tirer vers le haut. Attention : vous devez le faire très vite. Ce faisant, vous déséquilibrez A un instant et sa main se détache de la chaise.
4. Comment est-ce possible ? Laissez les participant-e-s réfléchir quelques instants.
5. Expliquez ensuite à l'ensemble du groupe ce que vous avez fait pour détacher la main de la chaise (point 3) et demandez à B de refaire l'exercice avec A.
6. Demandez à tou-te-s les participant-e-s de reproduire l'exercice par groupe de deux.



# Bruit de fond



Max. 12



30 minutes



expérience faible

Prenez conscience du bruit de fond qui accompagne toute communication.

1. Répartissez les participant·e·s en trois petits groupes de taille égale.
2. Un groupe se tient en ligne au centre. Les deux autres groupes s'alignent parallèlement de part et d'autre du premier, à environ 5 m de distance.
3. Le premier doit faire passer un message « par-dessus » le groupe du milieu. Le groupe au centre fait tout son possible pour perturber le message.
4. À la fin de l'exercice, discutez des questions suivantes :
  - › Qu'avez-vous ressenti en essayant de faire passer le message ?
  - › Qu'avez-vous ressenti en essayant de saisir le message ?
  - › Faites le lien avec le bruit de fond dans la communication.





# La guerre des chaises

—



Max. 20



10 minutes



expérience faible

Les participant·e·s comprennent que l'absence d'instructions claires, d'accords, de consensus général ou de vision peut entraîner une situation tendue, de l'irritation ou de l'agression.



- Préparez des fiches sur lesquelles figurent 5 instructions différentes. Par exemple :
  - Mettez toutes les chaises à l'envers
  - Rangez toutes les chaises près de la fenêtre
  - Rangez toutes les chaises au milieu de la pièce
  - Rangez toutes les chaises en ligne
  - Rangez toutes les chaises près de la porte, etc.
- Une pièce sans table, mais avec une chaise pour chaque participant·e

1. Distribuez les fiches avec les 5 instructions différentes en nombre égal entre les participant·e·s. Ils-elles ne peuvent pas montrer leur fiche aux autres.
2. Donnez le signal de départ.
3. Donnez 10 minutes au groupe pour essayer de faire l'exercice.
4. À la fin de l'exercice, discutez des questions suivantes :
  - › Comment s'est passé l'exercice ?
  - › Qu'avez-vous ressenti ?
  - › Faites le lien avec des instructions et des accords confus et l'absence de vision ou de consensus général, ainsi qu'avec les différents styles de gestion des conflits. Voir méthode « Gérer les conflits : quel est notre style ? ».



# Percevoir ses limites



Max. 6



5 minutes



expérience faible

Voici deux courts exercices d'échauffement pour tester ses limites. Découvrez la taille de votre espace personnel.

Sentez quand une personne s'approche de trop près, déterminez qui peut pénétrer dans votre espace personnel et à quelle distance cette personne peut approcher.

---

## Heurt frontal

1. Expliquez ce qu'est l'espace personnel :  
L'espace personnel correspond à notre territoire « portable ». Nous l'utilisons pour réguler la distance entre les autres et nous-mêmes, mais aussi pour communiquer de manière non verbale. Nous voulons décider personnellement qui peut pénétrer dans notre espace et jusqu'où. Chacun-e a des besoins différents en matière de proximité avec les autres. Dans certains cas, nous voulons que l'autre personne soit très proche de nous et dans d'autres, nous voulons au contraire la tenir à distance.  
Le résultat de ce combat s'appelle l'espace personnel. Il s'agit d'un concept flexible qui varie en fonction de la situation, de l'espace ou de la personne.
2. Faites des groupes de deux. Dans chaque groupe, désigne une personne A et une personne B.
3. Les A se tiennent debout d'un côté de la salle et les B, de l'autre côté.
4. Les A ferment les yeux et tendent l'oreille.
5. Les B s'approchent des A. Les A disent « stop » au moment où ils-elles sentent que les B franchissent leur limite.

## Variante: le petit cocon

1. Expliquez ce qu'est l'espace personnel.
2. Les participant-e-s imaginent qu'ils-elles se fabriquent un petit cocon d'espace personnel autour d'eux-elles, de la taille qui leur convient.
3. Entouré-e-s de ce petit cocon, ils-elles se déplacent les yeux ouverts dans la pièce et s'efforcent de sentir quand leur cocon menace de heurter celui d'une autre personne ou un mur.
4. Ils-elles s'écartent des autres participant-e-s lorsqu'ils-elles menacent de pénétrer dans leur espace personnel.



# Sentir et exprimer ses limites

—



Max. 12



15 minutes



expérience moyenne

Prenez conscience des signaux envoyés par votre corps lorsqu'il a « assez » ou « trop » de quelque chose, et exercez-vous à dire « non » avec fermeté lorsque cela arrive.



Au moins 20 objets différents, de taille différente, sur une table, de préférence des objets qui attirent ou qui repoussent.

## 1. Expliquez ce qui suit :

Il est parfois difficile de déterminer quand on a « assez » ou « trop » de quelque chose. Pour le savoir, soyez à l'écoute de votre corps. Les signaux qu'il envoie vous donnent des informations sur votre position par rapport à une question.

Pour se défendre correctement, il faut commencer par écouter son corps. Vous répondez souvent « oui » de manière automatique. Ce que vous regrettez parfois, parce qu'en fait, vous vouliez dire « non ». A travers cet outil, nous allons nous exercer à écouter notre corps et à dire « non » avec fermeté. Tout le monde se tient debout.

## 2. Désignez une personne. Les autres participant·e·s lui passent les objets un par un. Il-elle les prend un par un et les tient en main.

Exercice pour le-la destinataire :

Écoutez bien votre corps tandis que vous tenez les objets. Quand vous dit-il que c'est assez ? Ou que vous ne voulez pas tenir l'objet qu'on vous tend ? À cet instant, vous dites « non » à tout ce qui pourrait arriver en plus. Les autres membres de l'équipe observent pour voir s'ils-elles reconnaissent certains signaux chez le-la destinataire.

## 3. Demandez à cette personne s'il-elle a dit « non » à temps.

Puis les autres expliquent ce qu'ils-elles ont remarqué chez cette personne et donnent du feedback sur sa manière de dire « non ». Répétez l'exercice si les participant·e·s ont besoin de mieux sentir les choses et de s'entraîner davantage.

## 4. Désignez un-e autre participant.



# Ami et ennemi

—



Illimité



5 minutes



expérience faible

## Un exercice pour bouger.

---

1. Chaque participant·e marche dans la pièce et en choisit 2 autres dans sa tête : un·e ami·e et un·e ennemi·e.
2. Chaque participant va s'efforcer de garder son ami entre lui et son ennemi.

**Conséquence** : les participant·e-s tournent les un·e-s autour des autres, toujours plus vite. Ils sont toujours en mouvement puisque dès qu'un participant bouge automatiquement les autres se repositionnent.

3. Placez-vous maintenant entre votre ami·e et votre ennemi·e. Vous devez donc rester au milieu.

**Conséquence** : les participant·e-s se jettent les un·e-s sur les autres, ce qui crée une cohue, et font un mouvement vers l'intérieur.





# Échauffement des cordes vocales

—



Min. 5 – max 20



5 minutes



expérience faible

Ces trois courts échauffements vous permettent d'exercer votre voix et d'exprimer votre message de manière percutante.

## Écho

Épousez votre énergie et découvrez le lien entre la voix, l'attitude et le mouvement.

1. Demandez au groupe de former un cercle.
2. Un-e participant-e se place au centre et crie quelque chose en faisant le geste correspondant. Choisissez des mots qui indiquent une limite comme « Lâche ! », « Stop ! » ou « Va-t'en ! », etc.
3. Les autres participant-e-s reproduisent le cri et le mouvement.
4. Faites le tour du cercle jusqu'à ce que tou-te-s les participant-e-s soient allé-e-s au centre.

## Non, c'est non

Prenez conscience de l'effet du ton, du volume, de l'expression du visage et du langage corporel pour faire passer votre message de manière convaincante.

1. Le groupe forme un grand cercle.
2. Vous dites « non » et le groupe le répète de la même manière.



3. Faites le tour du cercle : chaque participant-e dit « non » à sa façon. Par exemple, il-elle dit « non » comme s'il-elle le pensait ou ne le pensait pas, comme s'il-elle était fâché-e, dans la langue de sa mère, avec un visage souriant, avec un geste, en hochant la tête comme pour dire « oui », etc.
4. Le groupe répète chaque fois ce qu'il-elle fait. Veillez à ce que les interventions se succèdent de manière rythmée et dynamique.

Discussion à la fin de l'exercice :

- › Qu'est-ce qui vous a frappé-e ?
- › Comment renforcer votre « non » ?
- › Comment se fait-il que parfois il ne passe pas du tout ?

Conseil : certain-e-s participant-e-s ont du mal à utiliser leur voix ou à crier. Une voix puissante passe plus facilement et de manière plus détendue si vous faites un geste en même temps.

### Vous êtes une banane

Exercez votre voix et votre attitude et apprenez à garder un visage sérieux.

1. Les participant-e-s se déplacent dans la pièce.
2. Lorsqu'ils-elles se rencontrent, ils-elles se traitent d'un nom de légume ou de fruit.
3. S'ils-elles parviennent à faire rire l'autre, le-la participant-e qui a souri doit rester sur le côté pendant 1 minute.



# Racontez-moi !

—



Min. 5 – max 20



5 minutes



expérience faible

Découvrez ce que cela fait d'être ignoré.e.

Présentez le thème frustration-agression aux participant.e.s.

Les participant.e.s se regroupent par deux et réfléchissent à un sujet qui les enthousiasme et dont ils-elles veulent absolument parler.

A parle avec enthousiasme, tandis que B ne veut pas écouter. Par son langage non verbal, B fait comprendre à A que son histoire ne l'intéresse pas du tout.

Faites l'exercice pendant 2 minutes puis échangez les rôles.

## Suivi

- › Qu'avez-vous ressenti dans le rôle de A ? Qu'avez-vous pensé ? Quels ont été vos sentiments ?
- › Qu'avez-vous ressenti dans le rôle de B ?

## Variantes

- › Comportement d'écoute encourageant : les participant.e.s expérimentent l'écoute d'une personne. B doit montrer de manière verbale et non verbale qu'il-elle écoute RÉELLEMENT.
- › Apprenez à établir un contact en prêtant pleinement attention à l'autre : B doit offrir son attention pleine et entière à A, et le montrer par son langage corporel. Il-elle commence à parler uniquement lorsqu'il-elle sent qu'il-elle a toute son attention.

2

Créer un  
climat sécure  
et constructif





# Créer un cadre pour des réunions fructueuses



Max. 10



expérience faible

Avec votre équipe, fixez une série de règles explicites. Car parler d'agression et de ses limites personnelles n'a rien de facile. Il est impératif que cela puisse se faire dans un climat sûr et constructif.



Cet outil se combine très bien avec [Un cadre pour des échanges sûrs et constructifs](#)

1. Fixez ensemble les règles du dialogue et affichez-les à un endroit visible.
2. Relisez-les au début de chaque réunion.
3. Veillez ensemble à leur respect pendant la réunion. Rappelez-les lorsque quelqu'un les transgresse. Les méthodes suivantes vous aideront à formuler ces règles tou-te-s ensemble :
  - › [Le carton rouge](#)
  - › [Les 5 commandements](#)
  - › [Mise en lumière du code](#)

## Exemples de règles

- › Traitez chacun·e avec respect et gentillesse
- › Vous avez le droit de demander à passer votre tour.
- › Donnez-vous mutuellement du temps, les silences ne sont pas interdits
- › Ce dont nous discutons ici ne doit pas sortir de notre groupe
- › C'est vous qui êtes votre propre chef :
  - Parlez pour vous et en votre nom : « Je trouve, sens, pense ou veux », plutôt que « on dit »
  - Évitez de réagir ou de juger trop vite
  - Parlez de faits concrets, évitez les attaques personnelles
- › Soyez constructif·ve :
  - Parlez avec sincérité et ouverture
  - Faites preuve de curiosité : écoutez et posez des questions pour comprendre
  - Entendez, appréciez et encouragez
  - Avancez en vous reposant les un·e·s sur les autres : dites « et » au lieu de « mais »



# Un cadre pour des échanges sûrs et constructifs

—



Max. 8



40 minutes



expérience faible

Ce n'est pas la situation mais la manière dont nous la considérons qui conditionne nos sentiments et notre comportement. Choisissez les hypothèses qui aideront votre équipe à adopter une attitude constructive, respectueuse et attentive.



flipchart



[Le compte-voix](#) • [Le bic](#) • [Réflexions affectives](#) • [L'automatisme de la résistance](#)



Cet outil se combine très bien avec [Un cadre pour des échanges sûrs et constructifs](#)

1. Avec votre équipe, passez en revue les 4 énoncés suivants détaillés en annexe 1:
  - › La carte n'est pas le territoire.
  - › Il y a une intention positive derrière chaque comportement.
  - › Chacun fait selon ses moyens.
  - › Il y a dans l'échec un enseignement pour le succès.
2. Pour chaque énoncé, cherchez ensemble ce qu'elle peut apporter dans les discussions et les situations difficiles et comment elle peut contribuer à une atmosphère sûre et constructive. Notez vos conclusions sur une feuille du tableau de conférence.
3. Choisissez un énoncé que l'équipe souhaite introduire dans la collaboration pour la période à venir.
4. Affichez la feuille à un endroit visible et référez-vous-y régulièrement.



## Annexe 1 : 4 énoncés

---

### 1. « La carte n'est pas le territoire »

L'autre n'est pas moi, et je ne suis pas l'autre. À chacun ses expériences, à chacun-e son point de vue. Ma façon de penser et sa façon de penser : elles ont chacun-e le droit d'exister chacun-e. Nous sommes d'accord pour dire que nous pouvons ne pas être d'accord : les opinions peuvent coexister.

Le monde extérieur est une source inépuisable d'impressions. Pour survivre, nous devons filtrer ce que nous percevons. Nos expériences aussi personnelles qu'uniques, notre éducation, la culture à laquelle nous appartenons, notre langue, nos valeurs et convictions, nos intérêts et points de vue, nous les intégrons dans le filtre que nous utilisons, dans les lunettes que nous portons pour observer ce qui nous entoure. L'un-e va donc s'intéresser davantage aux opportunités et aux défis et l'autre aux risques. L'une va se focaliser sur les différences et l'autre sur les convergences. Toutes ces facettes conditionnent ce que nous percevons ou pas. Notre perception ou la carte que nous dressons du monde extérieur, ne correspond jamais exactement à la réalité, le territoire. En outre, nous ne réagissons pas à cette réalité, mais bien à la vision particulière que nous en avons.

Une fois que vous le comprenez, vous vous ouvrez plus facilement aux opinions et convictions d'autres personnes. Sans juger car aucune n'est la VÉRITÉ. Par contre, vous pouvez ajouter toutes ces vérités à la vôtre. Vous allez remarquer que le déroulement de vos discussions s'améliore au fur et à mesure que vous vous ouvrez et faites preuve d'un respect accru pour les expériences et le modèle du monde de l'autre. En posant des questions (Comment le considérez-vous ? Qu'est-ce qui est important pour vous ? De quoi avez-vous besoin ? Comment l'avez-vous ressenti ?), vous apprenez à mieux connaître l'autre et vous vous rapprochez l'un-e de l'autre.

### 2. « Il y a une intention positive derrière chaque comportement »

Il y a une intention positive qui motive chaque comportement et chaque comportement est valable dans un contexte spécifique.

Chaque comportement possède en soi une intention positive. La personne veut par là atteindre un but, combler un besoin ou réaliser une valeur, au moins pour elle-même. Même dans le cas d'un comportement destructeur, il y a toujours « quelque part » une petite partie de la personne qui veut obtenir un résultat positif au moyen de ce comportement. Par exemple, prendre le contrôle ou le pouvoir ou sauver sa peau.

Si vous vous accrochez à cette hypothèse et cherchez effectivement l'intention positive de la discussion mais surtout à vous tenir éloigné-e du conflit ou de l'irritation, vous serez moins agacé-e et parviendrez ensemble à des solutions plus créatives. Attention : comprendre l'intention positive ne revient pas à accepter ou à valider le comportement. Mais en témoignant de compréhension pour l'intention positive, vous améliorez le contact avec l'autre. Or, ce bon contact devient intéressant lorsque l'autre est disposé-e à imaginer (avec vous) un comportement différent, plus efficace et plus constructif, pour réaliser l'intention positive.



### 3. « Chacun fait selon ses moyens »

Tout comportement est, pour la personne qui l'adopte, le meilleur choix qui se présente à elle à ce moment-là.

Même si vous regrettez un comportement que vous avez eu, même si vous voyez les choses différemment aujourd'hui et que vous ne comprenez pas pourquoi vous vous êtes comporté-e de cette manière, le comportement que vous avez eu était le meilleur possible dans les conditions de l'époque. Compte tenu des émotions, des connaissances et des compétences que vous aviez à ce moment.

Si vous partez de ce principe, vous jugerez avec une certaine clémence le comportement affiché par vous-même ou une autre personne dans le passé. Vous pourrez aussi plus facilement tirer un enseignement de la situation. La meilleure garantie d'une approche différente à l'avenir !

### 4. « Il y a dans l'échec un enseignement pour le succès »

Lorsqu'un échec débouche sur une impasse, les leçons à en tirer vous aident à garder votre but à l'esprit.

Tous les événements de votre vie génèrent de la matière pour votre processus d'apprentissage. Vous pouvez tirer une leçon de chaque situation pour gagner en efficacité.

Si vous partez de ce principe, vous vous donnez la possibilité d'apprendre et la donnez aux autres. Ce qui ne veut pas dire que vous ne pouvez jamais éprouver d'insatisfaction ou penser par après que vous auriez dû vous y prendre autrement.

Au lieu de baisser les bras et de nourrir votre mécontentement, vous pouvez aussi réfléchir à une autre manière de faire la prochaine fois. Ce qui ouvre des possibilités d'apprentissage pour vous-même et votre entourage.





# Ce que j'aime...



4 - illimité



De 5 à 10 minutes



moyenne

Avec votre équipe, réfléchissez à ces questions :

« Pourquoi faisons-nous ce travail ? Qu'est-ce qui nous anime ? »

Vous lui insufflez ainsi de l'oxygène et créez une énergie positive.



Vous pouvez utiliser des cerceaux ou dessiner des croix au sol avec du ruban de masquage. Cet exercice se fait de préférence dehors.

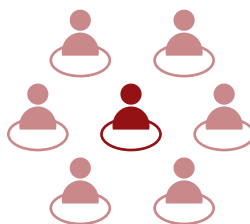
1. Placez au sol en cercle des cerceaux ou dessiner des croix en cercle. Placez-en un au centre. Chaque participant-e se met debout dans un cercle.
2. Celui ou celle qui se tient au centre dit « Ce que j'aime dans ce métier/cette équipe/cette organisation, c'est... »
3. Celui ou celle qui reconnaît ou approuve ce qui est dit sort de son pneu et cherche un autre pneu. La personne qui se trouvait au centre le fait évidemment aussi.

Cet exercice aiguise l'esprit de communauté et la motivation des travailleur-euse-s.

## Variante

Dans certaines institutions, vous pouvez aussi pratiquer cet exercice avec vos bénéficiaires. « Ce que j'aime dans notre groupe, c'est... »

Vous pouvez aussi l'utiliser si votre équipe et vous êtes dans une impasse concernant un problème ou un-e patient-e s ou bénéficiaire. Il vous aidera à distinguer d'autres possibilités.





# Tu mérites un compliment

—



illimité



faible

Une carte de compliment pour prêter sciemment attention aux forces positives présentes dans votre équipe.

1. Pour chaque membre de l'équipe, préparez 5 cartes avec le message suivant : « Un compliment pour... de la part de... parce que... ». Notez les conseils ci-dessous au dos.
2. Vos collaborateur-ric-e-s et vous-même devez remplir et distribuer les cartes avant la fin du mois.

## Conseils

Comment faire en sorte que votre compliment soit bien accueilli ?

- › Félicitez votre collègue pour ce qu'il-elle fait, pas pour ce qu'il-elle est.
- › Faites-le avec sincérité et de manière concrète.
- › Un compliment sur un sujet dont vous savez qu'il tient à cœur à ce-cette collègue sera doublement bien accueilli.
- › Lancez un défi positif en posant une question : « Comment as-tu fait pour tout régler si vite ? »

**Un compliment de :** Julie

**Pour :** Marie

**Parce que :** Tu es spontanément venue m'aider quand ça n'allait pas



# Idées préconçues, ressentiments et éloges



Max. 12



10 à 30 minutes



forte

Au début de la discussion, prenez du temps les un·e·s pour les autres, écoutez ce qui préoccupe vos collègues.

Chaque participant·e adresse une idée préconçue, un ressentiment ou des éloges à une personne présente.

## Règles de l'exercice

- Les idées préconçues, ressentiments et éloges doivent venir de vous. Vous exprimez ce qu'ils-elles signifient pour vous.
- Vous citez des exemples concrets récents.
- Le passé, c'est du passé, et vous ne pouvez plus rien y changer. Parlez du passé uniquement si c'est utile à la compréhension de la situation actuelle et si cela permet de changer les choses.
- Exprimer des idées préconçues ou des ressentiments fonctionne uniquement si vous pouvez et osez faire preuve d'ouverture et de sincérité.
- Si l'une des deux parties souhaite approfondir ce qui a été dit, c'est possible, mais uniquement une fois que tout le monde est passé. Convenez d'un ordre et d'un horaire.
- Vous pouvez aussi adresser des éloges au groupe, mais pas des idées préconçues ni des ressentiments.

Une idée préconçue (des préjugés) est une impression que vous avez concernant quelqu'un.

- › Commencez par « J'ai une idée préconçue sur... » en vous adressant à la personne
- › « Je remarque que... » vous permet de citer les observations sur lesquelles vous vous basez pour exprimer votre idée préconçue.
- › « Je pense que vous... » exprime votre hypothèse par rapport à ces observations.
- › « C'est correct ? » vous permet de vérifier si votre hypothèse est juste.  
La personne qui fait l'objet de l'idée préconçue répond « Oui, c'est correct », ou « Non, c'est faux ».
- › Un ressentiment est une irritation que vous éprouvez par rapport à une chose ou une personne.
- › Commencez par « Je ressens de l'irritation vis-à-vis de... » en vous adressant à la personne.
- › « Parce que... » décrit la situation ou le comportement concret et l'effet qu'il-elle exerce sur vous.
- › « J'aimerais que... » décrit le comportement souhaité.
- › « J'en ai besoin parce que... » explique les raisons pour lesquelles vous préférez ce comportement. Un éloge est une appréciation que vous formulez à propos d'une autre personne.
- › Commencez par « J'ai un éloge pour... », en vous adressant à la personne.
- › « Parce que... » décrit ce que la personne a dit ou fait que vous appréciez.

# Cartes sur table



Max. 12



10 minutes



faible

Au début de chaque réunion, découvrez rapidement comment chacun·e se sent. Le système des cartes facilite la prise de parole sur ce qui se passe intérieurement et permet à l'équipe de prendre soin de chacun·e. Utilisez éventuellement les cartes en préambule à une discussion sur une agression récente. Elles permettent de parler de l'impact de l'agression et d'amener les membres de l'équipe à se soutenir après un incident.



Une carte verte, une carte orange et une carte rouge pour chaque participant·e

Au début de la réunion, tout le monde dépose une carte sur la table pour indiquer comment il·elle se sent.

Vert > Tout va bien.

Orange > Quelque chose vous ronge et influence votre fonctionnement au travail.

Rouge > Alerte, ça ne va plus !

## Règles de l'exercice

- › La carte que vous posez ne doit pas nécessairement être en lien avec le travail. C'est vous qui décidez jusqu'où vous voulez aller dans les explications. Vous pouvez déposer une carte sans partager avec le groupe les raisons.
- › L'exercice n'a aucun objectif thérapeutique. Il encourage à exprimer des sentiments importants.
- › Quelqu'un pose une carte orange ou rouge ? Proposez d'en parler pendant ou après la réunion, que l'état de la personne soit lié ou pas à l'équipe.
- › Rien n'interdit de sortir une carte en dehors de la réunion d'équipe. Associez le système des cartes à votre politique d'accueil et de suivi. Les cartes peuvent faciliter la demande d'un accueil ou d'un entretien de suivi après un incident.



# Album photo : sécurité et confiance



Min. 3 - Max. 12



60 minutes



moyenne

Rassemblez des interventions qui contribuent à un climat de sécurité et de confiance au sein de l'équipe.



Piles de photos ou de revues • Ciseaux • Papier collant • Flipchart



Inspirez, expirez • Racontez-moi

1. Placez les photos et les revues au centre de la table ou de la pièce.
2. Demandez à chaque participant·e de choisir 2 photos qui évoquent pour lui la sécurité et la confiance.
3. Accrochez les photos les unes à côté des autres.
4. L'équipe les passe en revue. Chaque participant·e explique ce qu'elles lui évoquent. Notez ces associations, ces idées sur une feuille du flipchart.
5. Par groupe de 3, utilisez les photos et les associations d'idées pour réfléchir à des actions et à des interventions susceptibles de contribuer à un climat de sécurité et de confiance au sein de l'équipe.  
  
Que peut faire le-la responsable de l'équipe ?  
Que peuvent faire les membres de l'équipe ?  
  
Prévoyez 15 minutes.
6. Invitez un représentant par groupe à présenter à l'ensemble de l'équipe le résultat de leur réflexion.
7. Choisissez ensemble les règles que vous voulez fixer.



# Se plaindre et se réjouir ensemble

—



Min. 3 - Max. 12



45 minutes



moyenne

Avec vos collaborateur·rice·s, faites l'inventaire des éléments qui vous enthousiasment ou qui vous pèsent dans le travail en équipe. Définissez des priorités et convenez d'actions d'amélioration.

Avec cet exercice, faites naître une énergie positive et de la confiance au sein de l'équipe.



Tableau de conférence • 1 feuille « Se plaindre » et 1 feuille « Se réjouir » • Marqueurs

• Post-it • Papier collant



Roi ou joker • Bruit de fond • Racontez-moi

1. Chaque participant·e note sur des post-it les éléments qui l'enthousiasment et qui le pèsent dans le travail en équipe et dans la réunion d'équipe.  
Un élément par post-it. Demandez-leur de noter un même nombre d'éléments pour chaque catégorie (Se plaindre et Se réjouir). Ils-elles devront donc tou·te·s bien réfléchir aux deux aspects.
2. Tous les participant·e·s lisent leurs post-it chacun·e à leur tour et les collent sur les feuilles. Efforcez-vous de les regrouper par « famille » autant que possible.
3. Chaque participant·e attribue sur les deux feuilles des points aux familles dont il-elle pense qu'elles doivent être améliorées ou renforcées : 5 points à la plus importante, 4 à la suivante et ainsi de suite. Comptez les points totalisés par les différents éléments et fixez les priorités.
4. Formez des petits groupes de 2 ou 3 personnes.  
Chaque groupe dispose de 15 minutes pour travailler sur l'une des priorités.  
Posez-leur les questions ci-après et demandez-leur d'écrire leurs réponses sur une feuille :
  - Quelles sont les causes ? Qu'est-ce qui est à la base de la situation ?
  - Que va-t-il se passer si rien n'est fait à ce sujet ?
  - Pourquoi une action à ce niveau est-elle tellement importante ?
5. Chaque groupe explique brièvement ses réponses.
6. Ensemble, cherchez d'éventuelles actions d'amélioration. Établissez un plan d'action.  
Voir aussi « [Le tableau des améliorations](#) ».



# Quelle température fait-il ici ?

—



Min. 3 - Max. 12



1<sup>ère</sup> fois : 60 minutes. Les sessions suivantes : 10 minutes



forte

Découvrez le ressenti de chaque membre de l'équipe concernant la collaboration, ainsi que les raisons de ce ressenti. Cherchez ensemble des actions d'amélioration et visualisez la collaboration au fil du temps.



2 flipchart • Marqueurs • Post-it • Dessin d'un thermomètre + courbe de température



Inspirez, expirez • Racontez-moi

## 1. Donnez quelques explications :

Les présentateur-riche-s météo parlent souvent de température ressentie. Celle-ci est généralement plus importante que la température réelle. Cette indication vous aide à choisir votre tenue et votre comportement. Car lorsque le vent souffle ou que l'atmosphère est humide, nous avons parfois l'impression qu'il fait plus chaud ou plus froid qu'on ne pourrait s'y attendre sur la base de la mesure objective.

L'exercice doit permettre d'analyser la température ressentie au sein de l'équipe et d'apporter des adaptations en cas de besoin.

## 2. Tou-te-s les participant-e-s répondent individuellement aux questions suivantes :

- › Quelle est selon vous la température ressentie dans notre fonctionnement en équipe ?
- › Quelles sont les principales raisons de cette température ? Quelles considérations avez-vous prises en compte pour votre estimation ?
- › Quelle est votre ambition : quelle température voulez-vous atteindre dans 3 mois puis dans 6 mois ?

## 3. Chaque participant-e donne des explications sur la température qu'il-elle ressent.

- › Prenez une feuille avec un thermomètre pour la température ressentie aujourd'hui et une autre (également avec un thermomètre), pour la température ressentie souhaitée. Notez-y les températures indiquées par chaque participant-e.
- › Prenez une autre feuille et notez-y les raisons des températures actuelles indiquées par les participant-e-s.



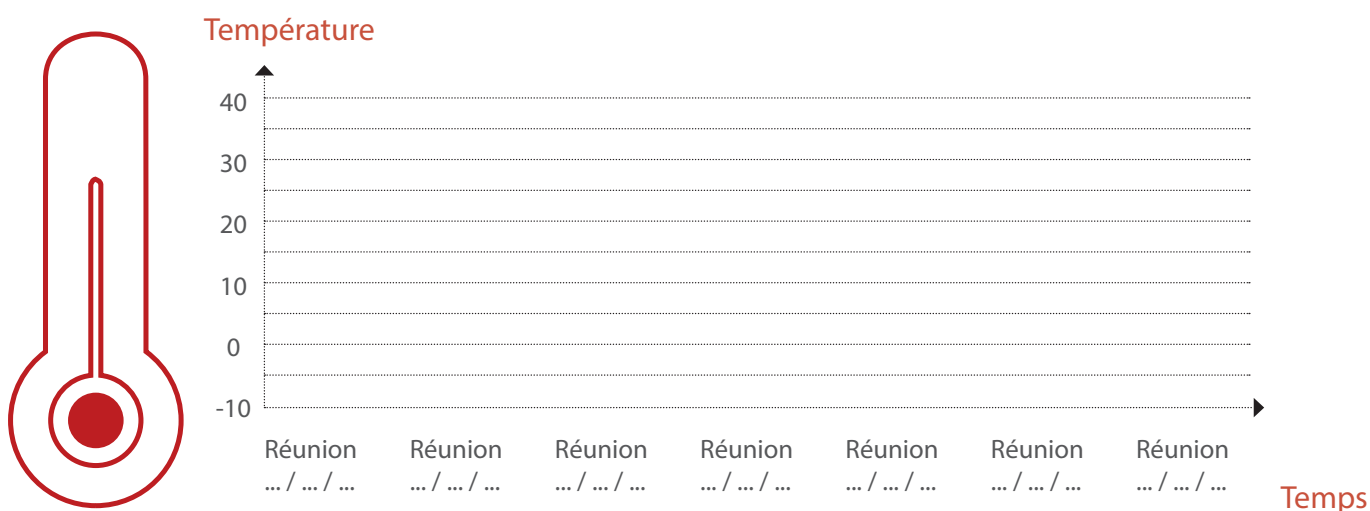
Il est important de consigner ces raisons, elles constituent les « incidents critiques » qui témoignent de la façon dont les membres de l'équipe vivent la situation actuelle. Elles constituent aussi des points de départ pour les améliorations.

Ne discutez pas des températures ni des raisons. L'exercice porte sur le ressenti personnel de chacun·e. Incitez les participant·e·s à poser des questions de clarification pour bien comprendre le point de vue des un·e·s et des autres. Observez les signaux non verbaux d'incompréhension et veillez à ce que tout le monde saisisse bien l'argumentation de chacun·e.

4. Indiquez sur les deux thermomètres la température la plus haute et la plus basse et calculez la température moyenne de la situation actuelle et celle de la situation souhaitée.
5. Élaborez ensemble des points d'action pour améliorer la collaboration. Sur quels éléments le groupe va-t-il travailler dans les prochaines semaines ? Voir aussi « [Le tableau des améliorations](#) ».
6. Mesurez à nouveau la température ressentie lors de la réunion suivante. Chaque membre de l'équipe indique si la température a baissé ou augmenté et de combien. Chacun·e cite la raison du score actuel par rapport au précédent.

Il est indispensable de citer ces raisons. L'équipe peut ainsi comprendre les comportements qui ont une influence positive ou négative sur la collaboration.

7. À la fin de la discussion, calculez à nouveau la température ressentie moyenne et ajoutez-la à la courbe de température. Accrochez cette dernière à un endroit visible afin que chacun·e puisse suivre sa progression.
8. Au terme du délai convenu, vérifiez si la température ressentie souhaitée a été atteinte. Définissez ensemble les éventuelles actions complémentaires qui s'imposent.







# Gestion de l'ambiance



Min. 3 - Max. 12



30 minutes



faible

Cette méthode permet d'articuler la collaboration de l'équipe autour de processus positifs et de parler des situations difficiles.



## Réflexions affectives

1. Dressez l'inventaire des thèmes d'actualité au sein de votre équipe.
2. Choisissez ensemble le thème du mois et reformulez-le dans des termes positifs.
3. Parlez de ce que ce thème signifie pour l'équipe. Exemples :
  - Quelle force ce thème peut-il nous apporter ?
  - Dans quelle mesure est-il déjà présent ?
  - Comment pouvons-nous le concrétiser davantage ?
  - Quels efforts nous demande-t-il ?
  - De quoi avons-nous besoin de la part de chacun-e ?

Associez-lui une image et un slogan et affichez le tout à un endroit visible. En peu de mots, vous inviterez ainsi les membres de l'équipe à y réfléchir régulièrement.

4. Procédez à une évaluation du thème lors de la réunion suivante. En s'aidant d'un thermomètre, les membres de l'équipe déterminent la température actuelle.

Voir « [Quelle température fait-il ici ?](#) ». Citez les efforts déjà consentis ainsi que leurs résultats et cherchez ensemble des alternatives dans les situations compliquées.

Exemple de thème :

Penses-tu vraiment ce que tu dis ?

Objectif :  
Nous communiquons les un-e-s avec les autres avec honnêteté/authenticité.





# Quelque chose vous hante ?

—



Max. 10



5 minutes



moyenne

Utilisez le signet « Quelque chose vous hante ? » pour signaler à vos collègues que vous avez besoin d'une discussion constructive dans un climat de confiance.

---

Au début d'une réunion, distribuez des signets que vous aurez réalisés au préalable (voir annexe 1).

Explication à donner aux collègues : Lorsque vous venez de vivre une situation difficile et que vous aimeriez en discuter avec vos collègues, déposez ce signet sur la table. Vous indiquez votre souhait de parler d'une situation émotionnellement sensible. Par ce geste, vos collègues sauront immédiatement que vous avez besoin d'une écoute bienveillante. Ils créeront un climat de confiance dans lequel vous pourrez vous exprimer.

## Réaliser vos signets ?

› Annexe 1



## Annexe 1 : Réaliser vos signets

---

- › Imprime et découpe les signets. Colle le recto sur le verso. Distribue-les ensuite à tes collègues.



Quelque chose  
te hante ?  
Parles-en !



[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Quelque chose  
te hante ?  
Parles-en !



[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Quelque chose  
te hante ?  
Parles-en !



[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Agressivité ?  
Parlons-en.

Mets cartes sur table.

- › Vide ton sac.
- › Casse les tabous.
- › Reconnais l'impact sur toi et sur les autres
- › Prends les choses en main

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Agressivité ?  
Parlons-en.

Mets cartes sur table.

- › Vide ton sac.
- › Casse les tabous.
- › Reconnais l'impact sur toi et sur les autres
- › Prends les choses en main

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Agressivité ?  
Parlons-en.

Mets cartes sur table.

- › Vide ton sac.
- › Casse les tabous.
- › Reconnais l'impact sur toi et sur les autres
- › Prends les choses en main

[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)



# Mettons le sujet sur le tapis !

—



Max. 8



30 à 50 minutes



moyenne

Apprenez à mieux connaître le regard que chacun·e porte sur l'équipe et ses membres et apprenez à parler de la collaboration au sein de l'équipe.



Un chapeau ou un sac • Une copie de la liste ci-dessous pour chaque participant • De quoi écrire pour chaque participant



Le compte-voix • Le bruit de fond

1. Distribuez le questionnaire en annexe 1 à tou·te·s les membres de l'équipe et demandez-leur de le remplir chacun·e pour soi.
2. Tout le monde fait une boule de sa liste et la jette dans le chapeau ou le sac.
3. Chaque participant·e tire une et la lisent à haute voix. Ils-elles doivent chaque fois deviner l'identité de la personne. Ils-elles doivent aussi indiquer les raisons qui guident leur choix. Sur la base de quels exemples, propos ou expériences ?

## Annexe 1: Questionnaire

- › L'image ou la métaphore qui caractérise cette équipe, c'est...
- › Depuis que j'ai rejoint l'équipe, je me sens...
- › Dans cette équipe, je suis... (le·la médiateur·rice, l'homme ou la femme à tout faire, celui·celle qui réfléchit, etc.)
- › Je crois que mes collègues pensent que je...
- › Pour me sentir à l'aise dans l'équipe, j'ai besoin de...
- › J'aimerais recevoir de l'aide de mes collègues quand... et de préférence sous la forme de...
- › Ce qui m'irrite, c'est...
  - Je remarque mon irritation à...
  - Mes collègues peuvent la remarquer à...



# Le carton rouge



Min. 3 - illimité



60 minutes



moyenne

Partagez avec les membres de votre équipe la responsabilité d'une réunion constructive et fixez ensemble les règles du dialogue.



Carton rouge pour chaque membre de l'équipe • Flipchart • Marqueurs

1. Au début de la réunion, distribuez un carton rouge que chacun·e pose devant soi sur la table. Expliquez :  
Si vous trouvez que la discussion s'écarte du sujet, est à côté du sujet, tourne au débat à deux ou ne contribue en rien au point à l'ordre du jour, si la manière dont quelque chose est dit vous dérange, si vous décrochez pour une raison ou une autre, ou si vous estimez que nous nous répétons, posez votre carton rouge au centre de la table.  
Si nous en arrivons à 3, la dernière personne à avoir posé le sien explique les raisons pour lesquelles elle l'a fait. Les deux autres complètent ses explications.
2. Commencez la réunion prévue.  
Veillez à ce qu'elle s'interrompe au 3<sup>e</sup> carton rouge et demandez aux personnes qui les ont posés de donner quelques mots d'explication.
3. Demandez aux autres participant·e·s ce qu'ils-elles en pensent. Décidez ensemble de ce qu'il faut faire. Une règle de dialogue s'impose-t-elle ?
4. Le cas échéant, rédigez-la ensemble et notez-la sur une feuille du flipchart, à un endroit visible.
5. Rendez les cartons rouges à leurs propriétaires et reprenez la discussion, en tenant compte de la nouvelle règle.
6. À la réunion suivante, affichez les règles de manière à ce que tout le monde puisse les voir. Assurez-vous que chacun·e ait son carton rouge. Passez les règles en revue et veillez tou·te·s ensemble à leur respect au moyen du carton rouge en cours de réunion.

Pour votre part, donnez le bon exemple et brandissez votre carton rouge si vous le jugez nécessaire.

## Résultat

Après un certain temps, les cartons rouges deviennent inutiles car les règles du dialogues ont été intégrées.



## Exemple

Au sein du groupe de travail sur l'agression de l'ASBL Nieuwland, la méthode du carton rouge a débouché sur les règles suivantes :

### Règles de réunion:

- › Les monologues sont fatiguants, donc essayer de les éviter
- › Laissez l'autre terminer avant d'intervenir.
- › Argumenter est plus sympa que discuter. Vous n'êtes pas d'accord ? Proposez une alternative.
- › Vous êtes votre propre chef, car :
- › Vous parlez pour vous
- › Vous ne réagissez pas trop vite
- › Vous respectez le point de vue des autres
- › Vous parlez de faits concrets et évitez les attaques personnelles
- › Vous trouvez que nous nous écartons du sujet ou que nous contrevenons aux règles ? Brandissez ce carton !
- › Envie d'une pause ? Demandez-la ! Comment prendre les décisions ?

Pour chaque point à l'ordre du jour :

- › Le pourquoi/objectif du point est-il clair ?
- › Collecter des points de vue/propositions de solution.
- › Décision. À la majorité ?
- › Clair et bien noté ? Le-la secrétaire résume



# Les 5 commandements



Min. 3 - Max. 12



40 minutes



moyenne

Fixez ensemble un cadre à respecter pour pouvoir échanger notamment sur des situations d'agressivité dans un climat bienveillant et porteur.



Post-it • Gouffettes • Marqueurs • Flipchart



Inspirez, expirez • Partage d'émotions • Contrôle de la tension

1. Distribuez les post-it et demandez aux membres de l'équipe de noter leurs 5 commandements pour optimiser les réunions d'équipe sur des situations difficiles. Un commandement par post-it. Écrivez aussi les vôtres. Questions pour vous aider :
  - a. Qu'attendez-vous de vos collègues pour vous sentir en sécurité quand vous parlez des situations difficiles et des incidents impliquant une agression ?
  - b. Que pouvez-vous faire pour vos collègues afin qu'ils-elles se sentent en sécurité quand ils-elles parlent d'incidents ?
2. Inscrivez « Parler en confiance de situations d'agressivité » au centre d'une grande feuille. Chacun-e lit ses commandements et les colle un par un sur la feuille. Les autres s'abstiennent de juger, mais peuvent poser des questions d'éclaircissement.  
Regroupez les commandements par type.
3. Chaque membre de l'équipe reçoit 5 gouffettes. Ils-elles les répartissent entre les groupes de commandements qu'ils-elles jugent importants, même s'ils-elles ne les avaient pas notés sur leurs post-it.
4. Comptez les gouffettes associées à chaque groupe. Transposez les 5 groupes qui en totalisent le plus en 5 règles que vous formulez positivement. Ces règles entrent en vigueur dès cet instant. Affichez-les à un endroit visible. Relisez-les au début de chaque réunion. Chaque membre de l'équipe veille à leur respect au cours des réunions.

## Remarque

Le véritable processus d'apprentissage du respect de ces règles ne débute qu'au moment où la réunion commence. Donnez le bon exemple : à chaque réunion, veillez au respect de ces règles. Au début, récompensez aussi le courage de vos collaborateurs qui proposent des règles.

À la fin de chaque réunion, demandez ce qu'ils-elles ont pensé de cette méthode de travail. Félicitez-les pour l'amélioration des réunions !



# Mise en lumière du code

—



Min. 3 - Max. 12



90 minutes



moyen

Identifiez, renversez et changez les normes et règles implicites en vigueur pendant les réunions.



Post-it • Flipchart • Papier • Marqueurs



Roi ou joker • Contrôle de la tension • Le triangle

Travaillez avec le plus de justesse possible aux différentes étapes. Reportez au maximum votre propre jugement.

## 1. Expliquez :

Toutes les équipes ont leurs propres normes, règles et valeurs. Certaines sont explicites, d'autres conditionnent les relations interpersonnelles de manière presque indécidable. Il arrive aussi que des normes se contredisent.

Une norme explicite voudrait par exemple qu'on doive dire tout ce qu'on a sur le cœur, tandis qu'une autre norme, implicite, « interdirait » de contredire certains membres de l'équipe.

De telles contradictions provoquent de l'incertitude.

C'est précisément parce qu'elles ont une influence sur la collaboration et la parole qu'il faut mettre en lumière les normes et règles qui règnent au sein de l'équipe. Mais surtout découvrir si elles ont un effet positif ou pas. Cet exercice va nous permettre de dresser l'inventaire de nos normes et de nos règles, de les évaluer et de les modifier en cas de besoin.

## 2. Distribuez les post-it et demandez aux membres de l'équipe de noter, chacun-e pour soi, les normes et règles qui s'appliquent selon eux durant les réunions d'équipe. Une norme ou règle par post-it. Écrivez aussi les vôtres. Pistes de réflexion :

- › Arriver à temps
- › Laisser chacun-e s'exprimer
- › Ne pas s'écarter du sujet
- › Exprimer des sentiments
- › Se soucier les un-e-s des autres
- › Donner du feed-back
- › Gérer les conflits internes
- › ...

## 3. Chacun-e présente ses post-it et les colle au tableau. À ce stade, n'autorisez aucune discussion.





4. Regroupez les post-it par type et cherchez ensemble les normes et règles qui ont été mises en avant ou sont au contraire restées occultées. Le cas échéant, demandez des exemples concrets. Cherchez ensuite une formulation correcte pour les normes existantes au sein du groupe. Notez-les au flipchart sur une nouvelle feuille en les groupant par type. Décrivez-les telles qu'elles sont dans la réalité, et non telles que l'équipe les voit.
5. Évaluez les normes du groupe et modifiez-les en cas de besoin. Les questions et critères ci-après peuvent vous y aider :

#### Intérêt

- › Cette norme est-elle importante ?
- › Améliore-t-elle le travail en lien avec une mission ?
- › Bénéficie-t-elle à l'ambiance qui règne dans l'équipe ?

#### Naissance

- › Comment la norme est-elle apparue ?
- › Qui ou quoi la maintient en place ?

#### Unanimité

- › Tout le monde est-il d'accord concernant tous les aspects de la norme ?

#### Ambivalence

- › La norme est-elle claire pour tout le monde ?
- › Peut-elle être expliquée ou comprise différemment ?

#### Liberté

- › La norme doit-elle être strictement respectée ou tolère-t-elle une certaine liberté ?
- › Peut-elle être appliquée de plusieurs manières ?

#### Cohérence

- › Les normes du groupe constituent-elles un ensemble ?
- › Y a-t-il des contradictions ?

Efforcez-vous d'améliorer les anciennes normes afin que chacun-e s'y retrouve.

6. Pour clôturer la réunion, notez les règles définitives idéales sur une feuille et affichez-la à un endroit visible.  
Relisez-les au début de chaque réunion. Chaque membre de l'équipe veille à leur respect au cours des réunions.

#### Le saviez-vous ?

Un grand nombre de normes et de règles sont implicites et ne sont jamais exprimées.

Il reste malgré tout possible de les mettre en lumière en se montrant très attentif-ve aux sentiments « vagues », qui se reconnaissent aux signaux suivants :

- › en fait
- › devraient/pourraient
- › peut-être
- › naturellement
- › normalement
- › serait mieux
- › et si on
- › pourquoi ne déciderions-nous pas de
- › sinon

Réagissez lorsque vous entendez ces mots. Ensemble, efforcez-vous de décrire la norme/règle visée.



# Dialogue autour d'une ambiance de travail porteuse



Min. 6 - Max. 8



De 60 à 90 minutes



moyen

Favorisez le dialogue, la sécurité et la solidarité entre les membres de votre équipe.

Prêtez une oreille attentive et valorisante aux un·e·s et aux autres et renforcez l'envie de partager des expériences.



Une boîte remplie d'objets courants et bizarres • Affichez les règles de dialogue ci-après :

- › Traitez chacun·e avec respect et gentillesse.
- › Faites preuve de curiosité pour l'histoire de l'autre.
- › Encouragez l'autre à parler.
- › Accordez de la valeur à l'histoire de l'autre.
- › Parlez en votre nom, évitez les généralités (« je » au lieu de « on »).
- › Demandez des clarifications en cas de généralisation.
- › Parlez avec sincérité et ouverture.
- › Donnez-vous mutuellement du temps, les silences ne sont pas interdits.



## Réflexions affectives

### 1. Introduction

Expliquez l'objectif de la méthode, ainsi que la différence entre le dialogue et la discussion.

Dialogue  
Encouragements mutuels  
Tou·te·s ensemble  
Personnel  
Volonté d'apprendre à se connaître  
Recherche d'un échange  
Écoute attentive

Discussion/Débat  
Lutte avec des arguments  
Opposition mutuelle  
Impersonnel  
Vouloir se convaincre mutuellement  
Rechercher la victoire  
Pratiquer l'écoute sélective



Parcourez les règles du dialogue et demandez que chacun·e veille à leur respect.

En votre qualité d'animateur·rice de la discussion, adoptez une attitude engageante, interrogative et appréciative.

## 2. Échauffement

Chacun·e choisit dans la boîte un objet qu'il·elle associe au thème « Ambiance de travail sûre » et donne quelques mots d'explication.

Quel objet avez-vous choisi et quel lien voyez-vous entre cet objet et une « atmosphère de travail porteuse » ?

## 3. Partager des expériences

Chacun·e à leur tour, les participant·e·s racontent une expérience personnelle qui cadre avec le thème.

Quelle est votre expérience en la matière ?

Expliquez le plus clairement possible ce qu'il s'est passé à l'époque.

Où étiez-vous ? Qui était avec vous ? Qu'avez-vous vu, entendu, ressenti ? Pourquoi avez-vous eu ces sentiments ?

## 4. Rêver

Chacun·e à son tour, les participant·e·s parlent de leurs idéaux, de leur rêve par rapport au thème.

Quel est votre rêve en ce qui concerne une ambiance de travail porteuse ? Pensez grand, tout est possible !

À quoi ressembleraient votre travail et la collaboration avec l'équipe si votre rêve se concrétisait ?

Comment vous sentiriez-vous ?

Quelle en est la signification pour vous ?

## 5. Agir

Que pouvez-vous faire concrètement aujourd'hui ou demain pour que votre rêve se rapproche un peu ?

Quelle est la première démarche concrète que vous pouvez entreprendre ? Que pouvez-vous faire demain ou cette semaine ?

Comment ? Qui ? De quoi avez-vous besoin à cet effet ? Quand ? Où ?

# Boîte à compliments



Illimité



15 minutes



faible

Faites des compliments pour attirer l'attention sur les forces positives au sein de votre équipe ou de votre groupe.



Pour chaque personne, une jolie boîte avec :

- › son nom écrit dessus
- › une pile de papier

## Marche à suivre

1. Chacun·e note pour chaque collègue ou membre de l'équipe un·e ou plusieurs compliments/points forts/qualités sur une feuille de papier et la glisse dans la boîte de la personne concernée. Chacun·e reçoit ainsi des compliments et du feed-back positif.  
NB: si l'équipe est composée de plus de 12 personnes, invitez vos collègues à glisser dans 5 boîtes un compliment.
2. Chacun·e lit les papiers reçus pour soi.
3. L'animateur·rice demande :
  - › Dans quels éléments vous reconnaissez-vous ?
  - › Dans quels éléments ne vous reconnaissez-vous pas ?
  - › Qu'est-ce qui vous fait le plus plaisir ?
  - › Qu'est-ce qui vous surprend ?

## Suggestion de prolongement

Préparez une enveloppe au nom de chacun·e et accrochez-les au mur. Convenez d'une période au cours de laquelle les membres de l'équipe peuvent y glisser des compliments. Chacun·e vide régulièrement son enveloppe et range les compliments reçus dans sa boîte.





# Valorisation gratuite



Illimité



Toute la journée

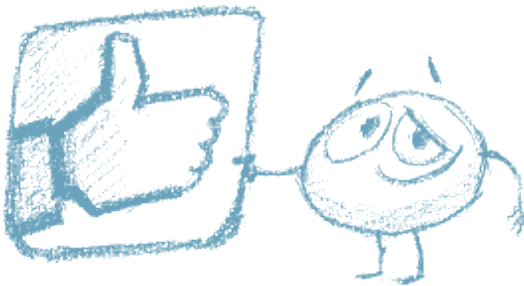


faible

Faites des compliments pour attirer l'attention sur les forces positives au sein de votre équipe ou de votre groupe.



- Utilisez la feuille à découper ci-dessous ou fabriquez-en une. Prédécoupez les bandelettes.
- Affichez la feuille à un endroit visible.



Découpez un compliment et offrez-le à un membre de votre équipe.

Expliquez brièvement les raisons pour lesquelles vous faites ce compliment. Donnez un exemple pour concrétiser vos explications.

Vous pouvez aussi garder le compliment pour vous s'il vous correspond.

Tu as super bien fait ça !

Tu es une collègue géniale !

Tu te montres patiente !

Comment as-tu fait ?

Tu as l'air en pleine forme !

J'adore quand tu es là !

Merci d'être là pour moi.

Merci pour ta compréhension.

Merci pour ton accueil.

Merci pour ton aide.

Tu as résolu le problème avec brio !

Quelle persévérance !

Tu as fait preuve de courage.

Ta bonne humeur est contagieuse.

Tu m'inspires.

Tu fais preuve d'originalité !

Tu me fais rire.





# Moments de grogne



Illimité



Toute la journée



moyen

Réduisez la grogne et la résistance au sein de votre équipe.

## Quand

Pensez à cette méthode si vous remarquez que les membres de votre équipe sont mécontents ou font preuve de résistance envers quelque chose. Elle les aidera à prendre conscience du fait que derrière leur mécontentement ou leur résistance se cache toujours une valeur ou une intention positive qui est touchée. Ils-elles prennent conscience de ce qui est au cœur de leur grogne et peuvent ensuite communiquer de manière plus directe et constructive à propos de leur mécontentement ou de leur réticence.

### 1. Demandez à chaque participant-e de :

- › repenser à un moment de grogne : un moment, un incident ou une situation où un motif d'irritation a surgi.
- › décrire la situation comme un film : que s'est-il passé ? Qui était avec vous ? Quel a été le déclencheur ? Quel a été l'effet ?

### 2. Désignez le-la participant-e qui commence et invitez-le-la à présenter son film.

### 3. Aidez-le-la à y penser plus positivement.

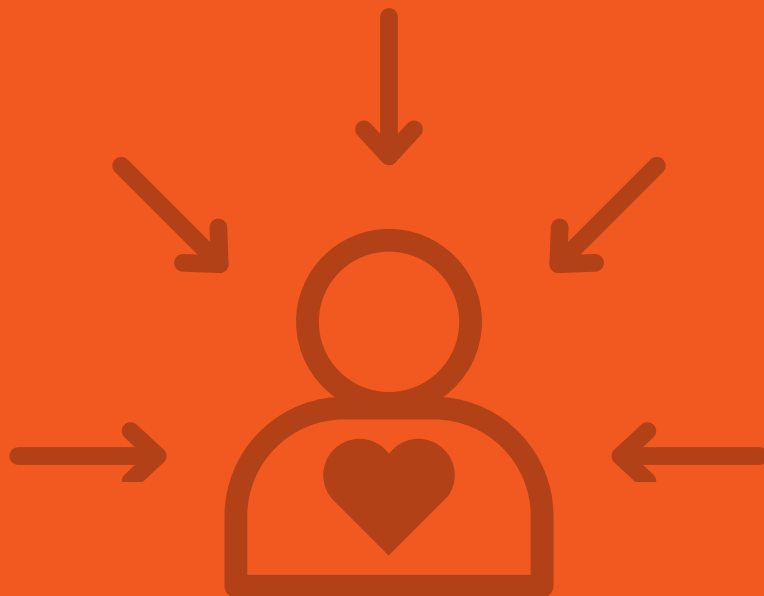
Posez des questions :

- › Dans cette situation, qu'est-ce qui était important pour vous ?
- › Quelle valeur était menacée ? Il est clair que cette situation touche quelque chose en vous.
- › Savez-vous ce que c'est ?
- › Que pourriez-vous faire pour rendre justice à cette valeur dans la situation actuelle ?

> En 10 minutes, votre collègue qui exprimait de la résistance s'engage sur une autre piste de réflexion !

# 3

Comment  
ressentons-  
nous l'agression  
et comment la  
gérons-nous ?





# Être conscient de ses limites en cas d'agression



Illimité



40 minutes



moyen

## Apprenez à connaître :

- vos limites par rapport à un comportement déplacé.
- les ressemblances et les différences entre vos limites et celles des autres.
- la façon dont votre point de vue a évolué au cours de votre vie professionnelle.
- le rapport qu'il y a entre votre point de vue, l'opinion et l'attitude de vos collègues.



Un questionnaire par participant-e (voir annexe 1). Ajoutez des situations ou des incidents propres à votre organisation



## Fixer des limites

1. Chaque participant-e reçoit une liste regroupant des faits d'agression ou de violence de toutes sortes, suivis de plusieurs types de personnes dans des situations variées.

Demandez-leur de cocher en silence et chacun-e pour soi :

- › dans la première colonne : le type de comportements dont vous estimez qu'ils sont généralement acceptables au sein de l'organisation et que vous ne signaleriez pas à un tiers. Un exercice tout sauf facile, car pour chaque cas, vous pouvez argumenter que votre réponse dépend de la situation ou de la personne, voire peut-être de la façon dont vous vous sentez ce jour-là. La situation conditionne en effet votre réaction. Efforcez-vous malgré tout d'indiquer votre réaction probable ou celle qui vous correspondrait en vous fondant sur votre expérience.
- › dans la deuxième colonne : les comportements que vous n'acceptez pas.





- › dans la troisième colonne : tous les comportements que vous acceptiez au début de votre carrière.
- › dans la quatrième colonne : tous les comportements que, selon vous, d'autres collaborateurs du département ou de l'organisation tolèrent.

**2. Une fois que c'est fait, demandez-leur :**

- › D'examiner chacun·e pour soi les différences visibles dans leur degré de tolérance par rapport aux différents types d'agresseur·se·s.
- › De chercher s'il y a de grandes différences entre leur point de vue passé, présent et souhaité.

**3. Discutez de vos réponses et comparez-les à celles d'autres personnes en petits groupes.**



## Annexe 1 : Questionnaire

---

	Qu'acceptez-vous ?	Que n'acceptez-vous pas ?	Qu'avez-vous accepté par le passé ?	Qu'acceptent d'autres personnes ?
<b>Si l'agresseur-se est un-e enfant</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				
<b>Si l'agresseur-se est un-e adulte</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				



	Qu'acceptez-vous ?	Que n'acceptez-vous pas ?	Qu'avez-vous accepté par le passé ?	Qu'acceptent d'autres personnes ?
<b>Si l'agresseur-se est une personne âgée</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				
<b>Si l'agresseur-se est une personne dont la responsabilité est diminuée (à définir soi-même)</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				



	Qu'acceptez-vous ?	Que n'acceptez-vous pas ?	Qu'avez-vous accepté par le passé ?	Qu'acceptent d'autres personnes ?
<b>Si un groupe (d'agresseur-se-s) est impliqué</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				
<b>Si l'agresseur-se est un-e collègue</b>				
Jurer/insulter				
Faire des remarques à connotation sexuelle				
Menacer avec violence				
Donner un coup/pousser				
Griffer				
Frapper				
Toucher les seins				
Toucher les fesses ou les parties intimes				
Donner un coup de pied				
Agresser avec une arme				



# Au-delà des limites et valeurs



Max. 15



De 60 à 90 minutes



moyen

Prenez conscience que chacun·e a des limites différentes par rapport à un comportement déplacé. Et que ces différences sont dues à notre propre conception des valeurs.



Jeu de fiches avec des valeurs (voir annexe 1).



1 minute

Chaque participant·e choisit une, deux ou trois cartes mentionnant les valeurs les plus importantes dans son travail d'intervenant·e. Demandez-leur de donner chacun·e à son tour quelques explications et de se poser mutuellement des questions en faisant preuve d'ouverture et de curiosité. Faites-leur remarquer qu'il peut y avoir de nombreuses différences entre les participant·e·s. Ensuite, déterminez ensemble les valeurs qui font consensus au sein du groupe : « En tant qu'équipe, quelles valeurs défendons-nous ? »

## Suggestion 1

Le texte de mission/vision de l'organisation mentionne les valeurs sur lesquelles se fonde l'organisation pour remplir sa mission. Comparez les valeurs qui font consensus au sein du groupe aux valeurs de l'organisation. Y a-t-il un élément qui ressort ?

## Suggestion 2

En groupe, cherchez des situations dans lesquelles l'une des valeurs de l'équipe était menacée. Efforcez-vous de fixer des règles à ce sujet.

## Suggestion 3

Recherchez les valeurs sous-jacentes et interrogez-vous sur la réponse que vous y apportez en tant qu'équipe.



## Annexe 1 : Liste de valeurs

Accessibilité	Détermination	Hospitalité	Prévenance
Action (agir)	Dévouement	Humour	Professionalisme
Affabilité	Dignité	Idéalisme	Profondeur d'esprit
Allégresse	Dignité humaine	Identification	Prudence
Altruisme	Conscience écolo- gique	Impartialité	Qualité
Amabilité	Diplomatie	Indépendance	Qualité de vie
Amitié	Discrétion	Indulgence	Raison
Amour	Disponibilité	Intégrité	Reconnaissance
Application	Douceur	Intelligence	Réflexion
Assertivité	Droiture	Justesse	Relativisme
Attention	Dynamisme	Justice	Respect
Authenticité	Efficacité	Largesse d'esprit	Responsabilité
Auto-prise en charge	Émerveillement	Calme	Sagesse
Autodétermination	Empathie	Largeur d'esprit	Sang-froid
Bien-être	Empressement	Légèreté	Satisfaction
Bienveillance	Engagement	Liberté	Sécurité
Bonheur	Enjouement	Liberté de choix	Sens des réalités
Bonne humeur	Entente	Limpidité	Sensibilité
Bonne volonté	Enthousiasme	Loyauté	Sérieux
Bonté	Équilibre	Lucidité	Serviabilité
Circonspection	Équivalence	Maîtrise de soi	Simplicité
Clarté	Esprit	Méticulosité	Sobriété
Collaboration	Esprit d'à-propos	Minutie	Sociabilité
Communauté	Esprit d'aventure	Modération	Solidarité
Compétence	Esprit d'innovation	Nuance	Sollicitude
Compréhension	Esprit de camaraderie	Obéissance	Souplesse
Concentration	Estime	Obligeance	Spontanéité
Confiance en soi	Façon directe	Optimisme	Sportivité
Confidentialité	Fermeté	Ordre	Stabilité
Confiance	Ferveur	Ouverture	Structure
Connaissance	Fiabilité	Paix	Sympathie
Considération	Foi	Parcimonie	Tolérance
Conviction	Force	Patience	Transparence
Correction	Franchise	Persévérance	Unanimité
Créativité	Fraternité	Plaisir	Vivacité
Crédibilité	Gaieté	Politesse	Zèle
Curiosité	Générosité	Polyvalence	
Délicatesse	Grâce	Ponctualité	
Démocratie	Gratitude	Pondération	
Déploiement	Habilité	Positivité	
Désintéressement	Harmonie	Précision	
Détente		Présence	



# Dialogue sur l'agression



Min. 6 - Max. 8



Min. 60 minutes



moyen

Parlez du thème de l'agression dans le cadre d'un dialogue cordial.

Pratiquez une écoute active et valorisante et renforcez la disposition de chacun-e à partager des expériences.



• Boîte remplie d'objets courants et bizarres

• Affichez les règles de dialogue ci-après :

- › Traitez chacun-e avec respect et gentillesse.
- › Faites preuve de curiosité pour l'histoire de l'autre.
- › Encouragez l'autre à parler.
- › Accordez de la valeur à l'histoire de l'autre.
- › Parlez en votre nom, évitez les généralités (« je » au lieu de « on »).
- › Demandez des clarifications en cas de généralisation.
- › Parlez avec sincérité et ouverture.
- › Donnez-vous mutuellement du temps, les silences ne sont pas interdits.

## 1. Introduction

Expliquez la différence entre le dialogue et la discussion.

Dialogue

Encouragements mutuels

Tou·te·s ensemble

Personnel

Volonté d'apprendre à se connaître

Recherche d'un échange

Écoute attentive

Discussion/Débat

Lutte avec des arguments

Opposition mutuelle

Impersonnel

Vouloir se convaincre mutuellement

Rechercher la victoire

Pratiquer l'écoute sélective

Parcourez les règles du dialogue et demandez que chacun-e veille à leur respect.

En votre qualité d'animateur·rice de la discussion, adoptez une attitude engageante, interrogative et appréciative.



## 2. Échauffement

Chacun·e choisit dans la boîte un objet qu'il·elle associe au thème « Agression au travail ». Qu'évoque ce thème en vous ? Que signifie-t-il pour vous ? Pourquoi avez-vous choisi cet objet ?

## 3. Partager des expériences

Demandez aux participant·e-s de raconter chacun·e à son tour une expérience personnelle sur le thème de l'agression au travail.

Quelle est votre expérience en la matière ?

Expliquez le plus clairement possible ce qu'il s'est passé à l'époque.

Où étiez-vous ? Qui était avec vous ? Qu'avez-vous vu, entendu, ressenti ? Pourquoi avez-vous eu ces sentiments ?

## 4. Rêver

Chacun·e à son tour, les participant·e-s parlent de leurs idéaux, de leur rêve par rapport à la maîtrise de l'agressivité.

Quel est votre rêve dans ce domaine ? Pensez grand, tout est possible !

À quoi ressembleraient votre travail et la collaboration si votre rêve se concrétisait ? Comment vous sentiriez-vous ?

Quelle en est la signification pour vous ?

## 5. Agir

Que pouvez-vous faire aujourd'hui ou demain pour que votre rêve se réalise ? Quelle est la première démarche concrète que vous pouvez entreprendre pour que votre rêve devienne réalité ? Que pouvez-vous faire demain ou cette semaine ?

Comment ? Qui ? De quoi avez-vous besoin à cet effet ? Quand ? Où ?





# De quoi parlons-nous ?



Max. 12



De 45 à 60 minutes



moyen

Apprenez à mettre des mots sur votre ressenti face à une agression.



• Une liste de sentiments et de besoins

Posez les questions suivantes et discutez-en avec l'équipe.

- Comment réalisez-vous l'impact d'une agression ?
  - › Comment le gérez-vous d'habitude ?
  - › Que pensez-vous de votre réaction ?
- Citez trois types de comportements qui vous importunent généralement.
  - › Savez-vous pourquoi ce type de comportements vous gêne ?
  - › Que faites-vous pour qu'ils ne vous gênent plus ? Citez quelques exemples.
  - › Avez-vous déjà recommandé votre manière de réagir à un-e collègue ?
- Citez trois types de comportements qui vous importunent parfois.
  - › Savez-vous pourquoi ils vous gênent dans certains cas mais pas dans d'autres ?
- Qu'attendez-vous de vos collègues ?

Vous trouverez ci-dessous une liste de sentiments. Cette liste vous aidera à mettre des mots sur ce que vous ressentez lorsque vous êtes exposé-e à une agression. Efforcez-vous de mettre aussi des mots sur ce vécu.

Prolongation possible autour des besoins.\*

Derrière les émotions se cachent des besoins.

Invitez chaque participant à se poser la question du besoin qui est exprimé à travers l'émotion qu'il ressent.

Voici quelques exemples:

- Joie: besoin de partager
- Colère: besoin de justice (parfois de reconnaissance), besoin de sécurité, besoin de trouver sa place.
- Tristesse: besoin de réconfort, besoin de soutien
- Peur: besoin d'être rassuré, besoin de sécurité.

Écoutez vos émotions. Que sont-elles entrain de vous dire ?

© Inspiré librement de "Agressie op je werk. Praat er eens over!" de Profijt van Arbobeleid. Concept, rédaction, mise en page et production : Ca[t]'shuis bv, Ulvenhout. Avec la collaboration de Bartiméus et SIG pour le contenu.

\* © asbl FeBi



## Liste de sentiments

abasourdi·e	fatigué·é
abattu·e	fier·ère
accablé·e	froid·e
affligé·e	frustré·e
agacé·e	furieux·se
agité·e	gai·e
agité·e	heureux·se
animé·e	immobile
anxieux·se	impatient·e
armé·e	impatient·e
attristé·e	incommodé·e
béat·e	indécis·e
blessé·e	insensible
bouleversé·e	interloqué·e
calme	intrigué·e
chaud·e	irrité·e
chaviré·e	joyeux·se
choqué·e	malheureux·se
clément·e	méchant·e
comblé·e	mélancolique
confortable	misérable
confus·e	morose
content·e	navré·e
craintif·e	nerveux·se
curieux·se	nerveux·se
déconcerté·e	paisible
découragé·e	paniqué·e
déprimé·e	perplexe
désespéré·e	râleur·se
détendu·e	ravi·e
doux·ce	reconnaisant·e
effervescent·e	reconnaisant·e
effrayé·e	fou·folle de joie
embarrassé·e	satisfait·e
ému·e	satisfait·e
enchanté·e	sensible
endormi·e	souffle coupé
energétique	soulagé·e
enflammé·e	stupéfait·e
enjoué·e	suffisant·e
épouventé·e	surpris·e
épuisé·e	tendre
esseulé·e	tendu·e
étonné·e	terrifié·e
exalté·e	touché·e
extatique	tremblant·e
apathique	triste
amusé·e	vivant·e
exubérant·e	
fâché·e	

## Liste de besoins

Voici une liste de besoins. Elle vous aidera à trouver la source de ce que vous ressentez.

### CARACTERISTIQUE

authenticité  
autonomie  
expression de soi  
intégrité

### JEU

envie de jouer  
humour  
plaisir

### EMOTIONNEL

acceptation  
apaisement  
chaleur  
compassion  
confiance  
partage  
préoccupation  
proximité  
reconnaissance  
relation  
respect  
sécurité  
soutien  
tendresse

### PHYSIQUE

abri  
air  
contact  
eau  
espace  
expression sexuelle  
nourriture  
geste  
lumière  
protection

### SOLIDARITE

SPIRITUELLE  
accomplissement  
apprendre/évoluer  
ordre  
beauté  
clarté  
considération  
harmonie  
inspiration  
intégrité  
paix (intérieure)  
signification  
unité

### CELEBRER

célébration de la vie  
célébration de la  
perte (deuil)



# Où se situe ma limite ? Et quand est-ce que je la fais bouger ?

—



Max. 20



De 40 à 60 minutes



moyen

Comment gérez-vous vos propres limites concernant l'agression et les comportements déplacés ?

Découvrez vos façons de procéder quand il s'agit de faire glisser vos limites.



- Feuilles pour tableau de conférence
- Marqueurs
- Annexes 1 et 2 pour chaque participant-e

L'exercice se compose de deux questions : « Où se situe votre limite ? » et « Où marquez-vous votre limite ? ».

## PARTIE 1 – Où se situe votre limite ?

1. Distribuez l'annexe 1 et donnez quelques explications sur le tableau à remplir. Demandez aux participant-e-s de compléter les deux colonnes du tableau, chacun-e pour soi.
2. Faites des petits groupes de 2 à 3 personnes et demandez-leur d'échanger des idées.



3. Réunissez tous les groupes et discutez de ce dont ils viennent de parler. Posez les questions suivantes :
  - Avez-vous des difficultés à poser vos limites ? À quoi remarquez-vous que vous avez atteint votre limite ?
  - Remarquez-vous une différence entre le moment où vous sentez votre limite et celui où vous la marquez, vous l'exprimez ?
  - Est-ce que cela dépend du contexte, de la personne qui franchit votre limite ou d'autres facteurs ?

### Variante

Parcourez les situations de l'annexe 1 et pour chaque situation, demandez aux participant-e-s de prendre place dans la pièce sur une ligne imaginaire allant de 1 à 5. Chacun-e explique brièvement les raisons pour lesquelles il-elle a choisi sa place. La discussion en groupe intervient seulement après que vous avez passé en revue toutes les situations.

### PARTIE 2 – Où marquez-vous votre limite ?

1. Faites des petits groupes de 2 à 3 personnes et demandez-leur de noter sur une feuille du tableau de conférence les raisons pour lesquelles ils-elles déplacent leur limite dans les situations auxquelles ils-elles ont attribué un score de 2 ou de 3.
2. Si vous remarquez qu'ils-elles ont du mal à citer ces raisons, distribuez l'annexe 2 à titre de source d'inspiration.
3. Demandez à chaque groupe de faire un rapport, dressez ensemble la liste des raisons et lancez une discussion à ce sujet. Ensemble, cherchez l'origine ou les causes de ces raisons. Éventuellement, illustrez-les au moyen d'exemples tirés de vos propres expériences.



## Annexe 1

---

### Exercice

Attribuez un score à chaque phrase :

1 = je trouve que c'est acceptable

2 = c'est limite/pas très agréable, mais je fais avec/ça fait partie du travail

3 = je ne l'accepte pas vraiment, mais pour certaines raisons, je ne réagis pas

4 = c'est inacceptable, je réagis

5 = je trouve que c'est acceptable, je réagis et je questionne ce type de comportement dans notre institution.

	Ma position	La position de mes collègues telle que je la suppose
Quelqu'un vous pousse	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous crache dessus	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un feint un geste en direction de votre entrejambe/ poitrine/fesse	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous crie dessus « nez à nez »	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un agrippe vos deux bras	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous fait chanter	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous injurie	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous saisit par la nuque	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un lance un coup de pied dans votre direction	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous donne une claque	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous griffe	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous tire les cheveux	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un tire sur vos vêtements	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Vous n'êtes jamais appelé-e par votre nom	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous fait un croche-pied	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un raie votre voiture	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
« Je sais où tu habites »	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Vous êtes accusé-e à tort de comportement sexuel abusif	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un casse une assiette à vos pieds	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous prend dans ses bras par-derrrière	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous empêche de quitter la pièce	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5



On vous surnomme « lapin » parce que vous avez de grandes incisives	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Quelqu'un vous donne une tape sur les fesses	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Un-e bénéficiaire veut que vous restiez avec il-elle et agrippe votre sac en vous suppliant de ne pas partir	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Un jeune se tient toujours très près de vous et recherche constamment un contact physique	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Un bénéficiaire glisse de temps en temps des lettres avec des textes bizarres, des poèmes et des déclarations d'amour dans votre sac	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Un groupe de bénéficiaires murmurent, vous regardent et éclatent de rire	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Un groupe de collègues murmurent, vous regardent et éclatent de rire	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5



## Annexe 2

---

### Faire bouger des limites

Vous éprouvez des difficultés à définir votre limite ? À quoi remarquez-vous que vous avez atteint votre limite ? Remarquez-vous une différence entre le moment où vous sentez votre limite et celui où vous l'imposez à une autre personne ? Une différence signifie que vous faites bouger votre limite. Savez-vous pourquoi ?

Une série de raisons reviennent fréquemment.

Lesquelles reconnaissez-vous ? À quoi sont-elles liées selon vous ?

- › L'autre n'a encore rien fait de mal ou ne pense pas à mal... je ne suis pas sûr-e d'avoir le droit de le-la remettre à sa place.
- › Je ne réagis pas par peur des réactions de mon entourage (collègue, responsable, etc.). Par exemple, « Tu es vite choqué-e », « Oh, on a tous vécu ça... il faut t'y faire. »
- › Je crains une escalade de l'agression en réaction. Si je réagis, cela ne fera qu'empirer.
- › J'ai peur pour la réputation de l'agresseur-se.
- › Je ne sais pas quoi dire ou quoi faire pour arrêter l'autre.
- › Je ne veux pas qu'on m'étiquette « agressif·ve » si je réagis.
- › Je suis tellement surpris-e ou déstabilisé-e que tout est fini avant que je réalise ce qu'il se passe.
- › J'essaie autant que faire se peut de me mettre à la place de l'autre et de réagir avec empathie.
- › Je tiens à rester poli-e et aimable aussi longtemps que possible parce que je ne veux pas blesser inutilement les autres.
- › J'ai peur de briser la relation de confiance.
- › À l'heure actuelle, l'agressivité fait partie du quotidien.
- › Je m'accommode des règles en vigueur au travail, mes collègues ne réagissent pas non plus (ou inversement, je réagis parce que c'est ce qu'attendent mes collègues).
- › Du moment que ça n'arrive qu'une fois, ce n'est pas très grave.
- › Cela dépend de mon moral (fatigue, humeur, énergie).



# Recycler des déchets toxiques



Examinez individuellement ou en équipe les situations difficiles et les sentiments qui vont de pair, ventilez et analysez les besoins sous-jacents. Apprenez à exercer un plus grand contrôle sur votre vie et votre situation professionnelle. Recyclez les déchets toxiques pour vous-même afin de comprendre comment vous gérez les situations difficiles. Ou en équipe pour apprendre à mieux connaître la façon dont chacun·e s'y prend.



## Contexte

Vous êtes en colère, triste ou déçu·e. Vous voulez vous venger, obliger l'autre à considérer votre point de vue ou vous aspirez à de la reconnaissance. Une pensée vous obsède et vous avez vraiment besoin d'en parler avec quelqu'un ou avec le groupe. C'est ce qu'on appelle un déchet toxique.

Vous voulez vous en débarrasser car ce n'est pas sain. Mais vous ne pouvez pas le déverser n'importe où, vu sa toxicité. Il pourrait vous faire du tort ou en faire à d'autres. Vous allez donc le recycler. Pour commencer, vous l'examinez et l'analysez. Pour quelle raison est-il tellement toxique ? Que vous manque-t-il pour vous sentir mieux, pour fonctionner mieux ou être plus heureux-se ? Pouvez-vous mettre des mots sur ce que vous ressentez ?

Le recyclage de déchets toxiques est un moyen formidable de découvrir comment vous pouvez exercer un plus grand contrôle sur votre vie et votre situation professionnelle de manière constructive.



## Marche à suivre

1. Pensez à un entretien ou à un conflit que vous avez récemment vécu. Prenez une feuille de papier et divisez-la en deux colonnes. Dans la colonne de droite, écrivez ce qui a été dit, littéralement, comme si vous transcriviez un enregistrement, sans interprétation, sans ajout, sans jugement. Dans la colonne de gauche, notez tout ce qui vous a traversé la tête. Jugement, critique, indignation, colère, déception, reproche, interprétation, analyse, diagnostic, conclusion, chagrin, impuissance, etc.
2. Posez-vous les questions suivantes : si j'avais dit ce que je pensais en toute franchise
  - › la discussion se serait-elle mieux déroulée ?
  - › l'objet de la discussion en aurait-il bénéficié?
  - › la relation avec la personne avec laquelle je discutais en serait-elle sortie améliorée ?

Probablement pas ! Réjouissez-vous et soyez reconnaissant-e d'avoir gardé vos pensées pour vous et de n'avoir pas provoqué de dégâts en les exprimant.

3. Penchez-vous maintenant sur les déchets toxiques, c'est-à-dire la colonne de gauche. Qu'est-ce qui aurait dû se passer différemment ? Qu'est-ce qui vous a manqué pendant la discussion ? Que voudriez-vous voir changer dans la relation ?
4. Si vous faites l'exercice en équipe, nous vous invitons à prévoir un temps pour le partage. Veillez bien au cadre de bienveillance; d'écoute et de respect.

## Règles de l'exercice

- › Veillez à ce que vos questions ou commentaires alternatifs restent neutres, exempts de tout soupçon de jugement ou de critique vis-à-vis de l'autre.
- › Vous pouvez faire cet exercice seul-e. Souvent, il n'est plus nécessaire de parler une fois que vous avez recyclé les déchets toxiques de la colonne de gauche. La prochaine fois, vous serez mieux préparé-e et la situation sera moins blessante, moins irrespectueuse, moins humiliante, etc., pour vous.



# Définir des limites ensemble



Max. 12



De 45 à 60 minutes



moyen

Découvrez si votre équipe est sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la stratégie à adopter face aux différents types d'agression. Essayez de trouver un consensus.



• Un plateau de jeu

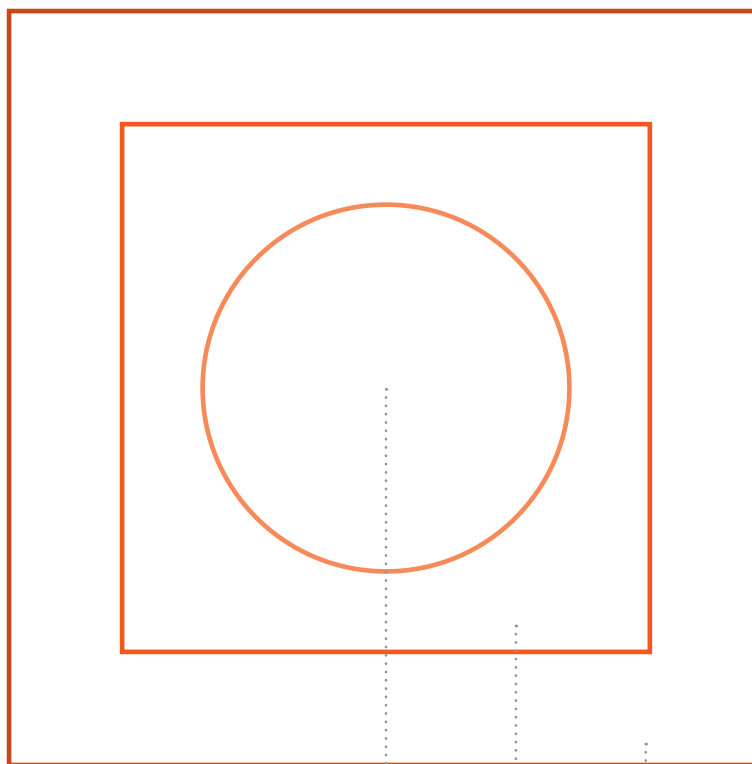
• Un pion par participant-e

• Des fiches de comportement, de contexte et d'agresseur-se (vous pouvez adapter la liste en annexe à votre situation)

1. Chaque participant-e se choisit un pion (trousseau de clés, briquet, bic, etc.)
2. Tirez une carte de comportement, une carte de contexte et une carte d'agresseur-se et lisez-les à haute voix. Les participant-e-s posent leur pion dans l'un des cercles :
  - › cercle intérieur : zone sans réaction, vous jugez le comportement acceptable
  - › cercle du milieu : zone de réaction, vous demandez d'arrêter le comportement et en discutez
  - › cercle extérieur : zone de réaction, vous demandez d'arrêter le comportement et en discutez, mais avez aussi une autre réaction
3. Demandez aux participant-e-s d'observer la position de chacun. Tout le monde se trouve dans le même cercle ? La situation et la limite collective sont claires et la stratégie à adopter vis-à-vis de ce comportement peut être facilement harmonisée. Tout le monde ne se trouve pas dans le même cercle ? Demandez aux participant-e-s d'expliquer leur position tout en les mettant au défi d'essayer de se retrouver dans le même cercle.
4. Prenez le temps de vérifier si par le passé, ils-elles se seraient placé-e-s ailleurs.

## Variante

Utilisez 3 cordes de respectivement 4, 8 et 12 m pour dessiner un plateau de jeu au sol. Les participant-e-s sont les pions. Prévoyez suffisamment d'espace, à l'intérieur ou à l'extérieur.



Zone : absence de réaction

Zone : réaction + demande d'arrêter

Zone : réaction + demande d'arrêter +  
conséquence(s) autre(s) qu'une discussion

### Variante

Utilisez 3 cordes de respectivement 4, 8 et 12 m pour dessiner un plateau de jeu au sol. Les participant-e-s sont les pions. Prévoyez suffisamment d'espace, à l'intérieur ou à l'extérieur.



## Cartes de comportement

Quelqu'un vous pousse	On vous surnomme « lapin » parce que vous avez de grandes incisives
Quelqu'un vous crache dessus	Quelqu'un vous donne une tape sur les fesses
Quelqu'un feint un geste en direction de votre entre-jambe/poitrine/fesse	Un bénéficiaire veut que vous restiez avec il-elle et agrippe votre sac en vous suppliant de ne pas partir
Quelqu'un vous crie dessus « nez à nez »	Un jeune se tient toujours très près de vous et recherche constamment un contact physique
Quelqu'un agrippe vos deux bras	Un bénéficiaire glisse de temps en temps des lettres avec des textes bizarres, des poèmes et des déclarations d'amour dans votre sac
Quelqu'un vous fait chanter	Un groupe de résidents murmurent, vous regardent et éclatent de rire
Quelqu'un vous injurie	Un groupe de collègues murmurent, vous regardent et éclatent de rire
Quelqu'un vous saisit par la nuque	Quelqu'un vous fait un croche-pied
Quelqu'un lance un coup de pied dans votre direction	Quelqu'un raie votre voiture
Quelqu'un vous donne une claque	« Je sais où tu habites »
Quelqu'un vous griffe	Vous êtes accusé-e à tort de comportement sexuel abusif
Quelqu'un vous tire les cheveux	Quelqu'un casse une assiette à vos pieds
Quelqu'un tire sur vos vêtements	Quelqu'un vous prend dans ses bras par-derrière
Vous n'êtes jamais appelé-e par votre nom	Quelqu'un vous empêche de quitter la pièce



## Cartes de contexte

Vous avez dû patienter trop longtemps dans les bouchons	Ce matin, vous vous êtes disputé-e avec votre partenaire
Vous êtes d'une humeur radieuse	Votre shift s'achève dans 5 minutes et vous devez aller chercher les enfants
Tout à l'heure, vous allez avoir un entretien difficile	Nous sommes lundi matin, le week-end a été agité et vous n'en êtes pas encore remis-e
L'école vient de vous téléphoner : votre fils/fille de 16 ans est absent-e	Vous êtes le directeur/la directrice de stage d'Elke, c'est aujourd'hui son premier jour

## Cartes de l'agresseur

Sam, 15 ans, en famille d'accueil	Lea, 66 ans, syndrome d'alzheimer dans une maison de repos
Semira, 28 ans, chômeuse, accueil	Erika, 54 ans, alcoolique, maison médicale
François 30 ans, léger handicap mental, atelier protégé	Jean, 56 ans, fournisseur, parking devant la cuisine
Sylvie, 41 ans, collègue, directement après la réunion d'équipe	Xuy-Wei, 18 ans, travailleur-se, atelier cuisine



# Une agression ? Parlez-en avant que ça fasse mal !



Illimité



30 minutes



moyen

Évitez tout déplacement des limites. Menez une discussion élargie sur les comportements que les collaborateur·rice·s jugent inacceptables. Faites ces trois exercices pour favoriser les échanges.

## Feu rouge

1. Chacun·e dresse la liste des comportements qu'il·elle juge déplacés ou agressifs ainsi que des situations qui le·la perturbent.
2. Les participant·e·s lisent ensuite leur liste à voix haute.
3. Regroupez les comportements et situations et ordonnez-les. Ensemble, attribuez une couleur à chaque situation : rouge pour les plus graves, orange pour celles qui se situent quelque part à mi-chemin et vert pour celles qui sont correctes.

Efforcez-vous de parvenir à un consensus concernant les comportements et situations que l'équipe entend gérer, ainsi que la manière de le faire.

## Top 10

1. En équipe, identifiez 10 situations difficiles. Attribuez à chacune un score compris entre 1 et 10, 1 indiquant que la situation est sans risque et 10, que le risque de conséquences déplaisantes est très élevé.
2. Pour chaque situation, déterminez les facteurs susceptibles de faire monter la tension.
3. Demandez aux participant·e·s d'expliquer ce qu'il faut absolument faire et ce qu'il faut absolument éviter dans ce type de situations. Identifiez ce qui aide à faire baisser la tension et ce qui jette de l'huile sur le feu.



4. Pendant la discussion, notez toutes les idées, les conseils et les suggestions sur une feuille du tableau de conférence. À la fin, transposez-les en règles de travail.

### Questions pour parler de l'agression

1. Chaque membre de l'équipe répond individuellement au questionnaire (voir plus bas).
2. Discutez des résultats avec le groupe :
  - › Que trouvez-vous pénible dans votre travail ?
  - › Comment définiriez-vous l'agression ?
3. Comparez votre liste à celle de vos collègues
  - › Quelles sont les différences et les convergences ?
  - › Quels types de comportements vos collègues qualifient-ils-elles de déplacés ou d'agressifs contrairement à vous ? Et inversement ?
  - › Pourquoi jugez-vous un comportement déplacé ? Quelle limite est franchie selon vous ?
  - › Quelles sont les causes d'un comportement déplacé ou agressif ?
  - › Quel effet un comportement déplacé a-t-il sur vous ? Quelles en sont les conséquences ?
  - › Pouvez-vous prévoir un comportement déplacé et agressif ? Quels signaux vous avertissent qu'une tempête s'annonce ?
  - › Comment gérez-vous ces signaux ?
  - › Que pouvez-vous faire pour éviter que la bombe explose ?
  - › Et si elle explose malgré tout, comment devez-vous réagir ?

Le type de comportements que vous jugez	déplacés	agressifs
De la part d'enfants ou de personnes âgées.		
De la part d'adultes, de parents.		
De la part de collègues		
De la part de tiers		



# Fil barbelé XL



Illimité



2 heures



moyen

Des comportements inappropriés et de l'agressivité dans votre organisation. Explorez et déterminez ce que des comportements inappropriés ou agressifs peuvent signifier pour votre organisation et à partir de quand on y réagit. Prêtez attention aux limites personnelles et professionnelles ainsi qu'à celles de l'équipe.



• Post-it

• Une affiche avec un fil barbelé par groupe (voir exemple)

## 1. Limite personnelle – 10 minutes

Chacun note un maximum de comportements concrets dont il estime qu'ils sont inappropriés ou agressifs pour lui- ou elle-même. Utilisez un post-it différent par comportement décrit. Qu'est-ce que vous n'acceptez pas ? Qu'est-ce qui vous touche ?

## 2. Limite professionnelle – 5 minutes

Présentez l'affiche et donnez les consignes suivantes :

- › Sur le poster, le fil barbelé correspond à votre limite professionnelle, la barrière à ne pas dépasser, la limite à partir de laquelle vous réagissez au travail.
- › Chacun parcourt ses post-it et imagine : « Vous êtes au travail et ce comportement a lieu. Allez-vous agir pour modifier ou arrêter ce comportement ?  
« Agir » ne signifie pas uniquement sanctionner ou isoler. Agir signifie aussi prendre le temps de nommer le comportement, le marquer, réagir à posteriori... N'allez-vous rien faire et laisser le comportement passer sous le fil barbelé, dans la zone verte ? Ou bien allez-vous intervenir ? Allez-vous le placer dans la zone orange ou dans la zone rouge ?

Sur chaque post-it, indiquez V (vert), O (orange) ou R (rouge) pour indiquer dans quelle zone vous le placez.

**Zone orange** : ce comportement est déplaisant, désagréable ou franchement déplacé. Votre sécurité personnelle n'est pas menacée mais votre limite est franchie et vous réagissez.

**Zone rouge** : ce comportement vous touche de plus près. Il y a un danger pour vous-même et/ou d'autres personnes. Ce danger peut être tant psychique que physique.





### 3. Limite de l'équipe – 30 minutes

Répartissez les participant-e-s en petits groupes de 4 à 5 personnes.

Indiquez le changement :

Le fil de fer barbelé représente maintenant la limite de l'équipe. Un-e participant-e prend la parole, il-elle donne quelques mots d'explications sur l'un de ses post-it. Chaque groupe doit alors définir de commun accord l'endroit où il va le placer sur l'affiche. Il répète ensuite l'opération pour tous les post-it des participant-e-s.

Vous pouvez jouer sur la distance séparant un comportement de la limite. Plus il s'en éloigne, plus vous le jugez grave. S'il y a des doublons (comportements similaires), collez-les l'un sur l'autre. S'il y a des comportements dont vous n'êtes pas sûr-e, vous pouvez les placer sur la ligne.

Au cours des discussions, les participant-e-s formulent des remarques, des nuances, des facteurs contextuels, etc., qui conditionnent l'endroit où ils-elles placent un comportement ? Notez-les sur le post-it correspondant.

Demandez aux groupes de réfléchir aux questions suivantes :

- › Pouvez-vous citer d'autres caractéristiques d'un comportement orange ou rouge ?
- › Connaissez-vous d'autres exemples de comportement orange ou rouge ?
- › Comment passe-t-on de l'orange au rouge et inversement ?

### 4. Définitions des groupes - 30 minutes

Demandez à chaque sous-groupe de rédiger sur base des résultats de l'exercice, une définition de l'agressivité ou d'un comportement violent, inopportun ou dépassant les limites... sur le poster.

Chaque groupe note sa proposition sur l'affiche.

Éléments qui peuvent être pris en compte dans la définition :

- › Type : physique, verbal (écrit – oral), non verbal, émotionnel (chantage), psychique (abus de pouvoir, humiliation) ...
- › De qui s'agit-il ? : inconnu-e, bénéficiaire, famille du bénéficiaire, fournisseur, collègue...
- › Vers qui ou quoi est-ce dirigé ? : quelqu'un d'autre, soi-même, l'entourage, du matériel...
- › Raisons/causes du comportement : prise de médicaments, consommation de substances, pathologie, décharge/manifestation de stress, frustration (ex. ne pas comprendre la langue – niveau intellectuel faible), délibéré, pour imposer sa volonté ou avoir du pouvoir/contrôle, l'ennui...
- › Effets sur les personnes impliquées : ressentis individuels (blessé, touché, victime, agressé...)
- › Conséquences : anxiété, démotivation, burn-out, diminution de la qualité des soins prodigués...

### 5. Discussion en groupe - 15 minutes

Un participant par sous-groupe présente la définition de son sous-groupe. Donnez la possibilité aux autres groupes de poser des questions.

### 6. Prolongement - 30 minutes

Convenez de la suite à donner à cet exercice.



### Comportement :

Arrêter, prendre de la distance, faire une pause, intervenir physiquement, signifier fermement que vous souhaitez mettre un terme, demander de l'aide auprès de collègues, appeler la police, reconnaître les signaux d'escalade, indiquer les limites, partir, terminer la conversation, se concerter avec les collègues...



11

### Comportement :

Nommer, signifier, proposer des alternatives, montrer de la compréhension, de l'empathie, comprendre tout en fixant des limites, ignorer durant un moment et y revenir plus tard, choisir le conflit, ne pas chercher la petite bête, écouter de manière active, faire preuve d'humour, réagir de manière différée

10



0

0



10





# Fil barbelé XS



Min. 3 - Max. 6



45 minutes



moyen

Penchez-vous sur vos limites personnelles et professionnelles et sur celles de vos collègues. Vérifiez dans quelle mesure leurs limites ont évolué au cours de leur carrière.

Les ont-ils-elles déplacées ?



- Post-it, éventuellement d'une couleur différente pour chaque participant-e
- Une affiche avec un fil barbelé (voir exemple)

## 1. Limite personnelle

Chaque participant-e note le plus grand nombre possible de comportements concrets qu'il-elle juge importuns ou agressifs. Un comportement par post-it.

Qu'est-ce que vous n'acceptez pas ? Qu'est-ce qui vous touche ?

## 2. Limite professionnelle

Montrez l'affiche et donnez quelques explications :

Sur cette affiche, le fil de fer barbelé représente votre limite professionnelle, votre seuil d'action, la ligne qui définit le comportement auquel vous réagissez au travail.

Passez en revue vos post-it. Vous êtes au travail et le comportement indiqué se produit. Allez-vous agir pour l'infléchir ou le faire cesser ? Agir ne consiste pas uniquement à sanctionner ou à mettre à l'écart. Agir, c'est aussi nommer ou signaler un comportement, réagir a posteriori, etc. Allez-vous ne rien faire et ranger le comportement en dessous du fil barbelé, dans la zone verte ? Ou allez-vous intervenir ? Le cas échéant, allez-vous classer le comportement dans la zone orange ou dans la zone rouge ?

Sur chaque post-it, indiquez V (vert), O (orange) ou R (rouge) en fonction de la zone choisie

Si les post-it sont tous de la même couleur, chaque participant-e indique son nom sur les siens.



**Zone verte** : ce comportement est tout à fait correct. Vous vous sentez en sécurité.

**Zone orange** : ce comportement est déplaisant, désagréable ou franchement déplacé. Votre sécurité personnelle n'est pas menacée mais votre limite est franchie et vous réagissez.

**Zone rouge** : ce comportement vous touche de plus près. Il y a un danger pour vous-même et/ou d'autres personnes. Ce danger peut être tant psychique que physique.

### 3. Discussion en groupe

Demandez à un·e participant·e de coller un post-it sur l'affiche et de donner quelques explications.

Posez les questions suivantes :

- › Dans votre carrière professionnelle, avez-vous toujours collé ce comportement à cet endroit ?
- › Si ce n'est pas le cas, où le colliez-vous avant et pourquoi avez-vous déplacé votre limite ? Pensez-vous qu'il s'agit d'une évolution positive ?
- › Si ce n'est pas le cas, de quoi avez-vous besoin pour pouvoir continuer ?

Demandez si d'autres participant·e·s ont également noté ce comportement et où ils-elles comptent le positionner. Vont-ils-elles le coller au même endroit ? Pourquoi (pas) ? Posez à nouveau les questions ci-dessus.

Assurez-vous de parler de chaque comportement.

Notez les propos, les besoins, les questions les plus importants et communiquez-les au groupe de travail sur l'agression, à la direction ou à tout autre organe stratégique susceptible de s'y intéresser.

**4. Conservez soigneusement l'affiche représentant le fil barbelé avec les post-it collés dessus et répétez cet exercice chaque année.**

### Comportement :

Arrêter, prendre de la distance, faire une pause, intervenir physiquement, signifier fermement que vous souhaitez mettre un terme, demander de l'aide auprès de collègues, appeler la police, reconnaître les signaux d'escalade, indiquer les limites, partir, terminer la conversation, se concerter avec les collègues...



—  
11

### Comportement :

Nommer, signifier, proposer des alternatives, montrer de la compréhension, de l'empathie, comprendre tout en fixant des limites, ignorer durant un moment et y revenir plus tard, choisir le conflit, ne pas chercher la petite bête, écouter de manière active, faire preuve d'humour, réagir de manière différée

10



—  
0

0



—  
10



# 4

## Parler des situations difficiles et des agressions





# Relâcher la pression



Max. 10



entre 1 h 30 et 3 h



moyen

Parlez des problèmes et des irritations qui entachent la collaboration de l'équipe avec ouverture et dans une ambiance sécurisante.

## Quand

Appliquez cette méthode si vous remarquez que l'équipe discute beaucoup/trop ou si vous avez l'impression que les discussions aggravent les problèmes au lieu de les résoudre. Cette méthode exerce souvent un effet régénérateur sur l'équipe. Elle dissipera en grande partie la tension qui règne.



- Feuille avec une liste des points de départ
- Bâton de parole

## 1. Clarifiez les points de départ suivants :

- Objectif : échanger des expériences sur les problèmes au sein de l'équipe
- Consignes :
  - › Chaque membre de l'équipe répond à 4 questions en 4 tours.
  - › La personne qui a la parole reçoit le bâton et prend le temps dont elle a besoin. Le reste du groupe écoute. Personne ne pose de question ni ne réagit.
  - › Pour les réponses, appliquez la méthode du pop-corn : la personne qui en ressent le besoin prend le bâton.
  - › Veillez à ce que chacun-e puisse s'exprimer.

## 2. Organisez 4 tours de parole.

- Premier tour : que pensez-vous de l'équipe en ce moment ? Comment vous sentez-vous au sein de l'équipe ? À quoi vous heurtez-vous ?
- Deuxième tour : dans ce que vous avez dit ou entendu, qu'est-ce qui vous a touché-e ?



- Troisième tour : selon vous, quels sont les problèmes au sein de l'équipe ?
  - Quatrième tour : quelle serait selon vous la solution au problème ?
3. Demandez aux membres de l'équipe (éventuellement en petits groupes) de noter les solutions retenues.
  4. Convenez ensemble de la manière dont vous voulez les implémenter et du moment où vous allez en reparler.
- 

### Règles de l'exercice

1. Le·la responsable de l'équipe entame le premier tour. Il·elle montre ainsi sa vulnérabilité, ce qui crée un climat de sécurité pour le reste de l'équipe et incite ses membres à dévoiler leur préoccupation lorsque leur tour vient.
2. En votre qualité d'accompagnateur·rice de l'équipe, veillez aux éléments suivants :
  - Chacun·e doit répondre à la question posée à chaque tour.
  - Le reste du groupe se contente d'écouter. La force de cette méthode réside dans la non-réaction.





# La (pro)position



Min. 4 - Max. 20



De 15 à 45 minutes



moyen

Dressez la liste des opinions sur un sujet sensible et analysez-les sous tous les angles.



- Flipchart • Schéma • Une proposition ou des propos un peu osés sur le thème choisi • Marqueur
- Post-it • Gomettes

## Marche à suivre

1. Préparatif > fixez ce schéma sur tableau :

Proposition : .....

++	+	-	--
----	---	---	----

Laissez suffisamment de place pour écrire sous le schéma.

2. Remplissez la proposition et donnez des informations sur le thème choisi. Expliquez que vous tenez à entendre l'avis de tout le monde sur ce sujet.
3. Lisez la proposition à haute voix. Expliquez l'organisation du schéma :
  - > Êtes-vous totalement d'accord avec la proposition ? Collez votre post-it sous ++. Vous n'êtes pas du tout d'accord ? Collez-le sous --.
  - > Vous êtes globalement d'accord, mais pas totalement pour un certain nombre de raisons ? Collez votre autocollant sous +.
  - > Vous n'êtes globalement pas d'accord, mais pour un certain nombre de raisons, vous êtes d'accord avec certains aspects ? Collez votre post-it sous -.
4. Distribuez un post-it à tout le monde et demandez aux participant·e-s de coller le leur à l'endroit voulu tou·te-s en même temps.



5. Comptez les post-it dans chaque case et demandez-leur ce qui les frappe.
6. Regroupez les arguments pour chaque case.
  - › Demandez aux participant-e-s de réfléchir à des arguments pour la case qui compte le moins de post-it. Notez-les mot à mot.
  - › Vous avez accumulé 6 arguments ? Passez à la case qui totalise le plus de de post-it. Collectez à nouveau des arguments.
  - › Une fois que vous en avez 6, passez à la case suivante jusqu'à ce que vous ayez suffisamment d'arguments pour chacune.
  - › Lisez toutes les réponses à haute voix.
7. Question :
  - › À vos yeux, quel argument domine pour apporter une amélioration à ce niveau ?
  - › Distribuez une gommette aux participant-e-s et demandez-leur de le positionner à côté de l'argument le plus important.
8. Désignez la personne chargée de mettre sur pied un groupe de travail pour formuler une proposition d'amélioration.



# Une feuille, une question, du silence



Min. 5 - Max. 15



60 minutes



moyen

Osez demander de l'aide. Ensemble, cherchez une solution à un problème ou à une situation difficile, dans une atmosphère sécurisante.



Marqueurs • Flipchart



Inspirez, expirez • Réflexions affectives

## Marche à suivre

1. Les participant·e·s imaginent, chacun·e de son côté, une question concernant un problème spécifique ou une situation difficile sur lequel·laquelle ils·elles butent. Ils·elles notent leur question sur une feuille du flipchart et l'affichent.
2. À partir de cet instant, tout le monde fait silence pendant une demi-heure. Passez d'une feuille à l'autre et lisez les questions. Il se crée ainsi une dynamique feutrée. Vous connaissez une réponse ou avez un conseil à donner ? Notez-le·la sur la feuille, sous la question. Vous pouvez aussi réagir aux réponses données par d'autres.

Lorsque la demi-heure est écoulée, chacun·e dispose d'une feuille remplie de réponses à sa question.

3. Chaque participant lit les réponses à sa question de base. Il peut poser des questions s'il y a un besoin de clarification.
4. Invitez les participants à identifier les réponses qui lui permettront d'avancer.



### Règles de l'exercice

Prévoyez suffisamment de temps pour l'étape 3.

Le dialogue qui se noue entre les participant·e·s permet de clarifier les questions et de trouver de nouvelles idées.

### Variante : l'éventail

Prenez une feuille A4, placez-la à la verticale et fabriquez un éventail avec des plis tous les 2 cm environ. Notez votre question sur le pli extérieur et transmettez l'éventail à votre voisin. Il-elle lit la question et note sa réponse sur le deuxième pli. Repliez l'éventail et faites-le passer plus loin. Le suivant lit la question, note sa réponse sur le pli vierge suivant, sans lire la ou les réponses précédentes, et ainsi de suite.

Ensuite chaque participant reprend la feuille avec sa question de base. => retour à l'étape 3



# Le tableau des améliorations



Max. 15



1 x par semaine, max. 15 min



moyen

Proposez, implémentez, analysez et corrigez des améliorations pour aborder de manière structurée un blocage, une frustration ou une irritation. Vous pouvez aussi utiliser le tableau des améliorations pour parler des situations difficiles avec vos patient·e·s, résident·e·s ou bénéficiaires.



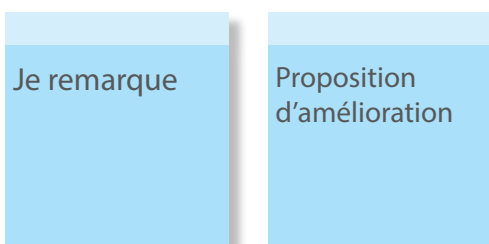
Post-it bleus avec les titres ci-après • Post-it jaunes avec les titres ci-après • Bics

• Flipchart avec la subdivision ci-après

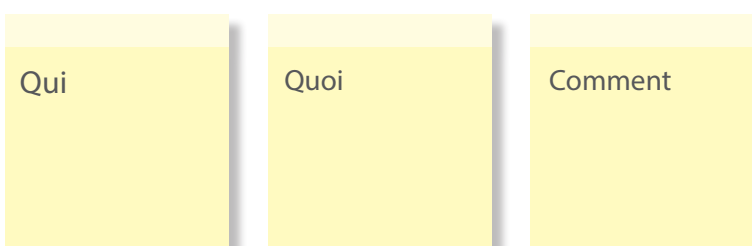


Bruce Lee • 1 minute

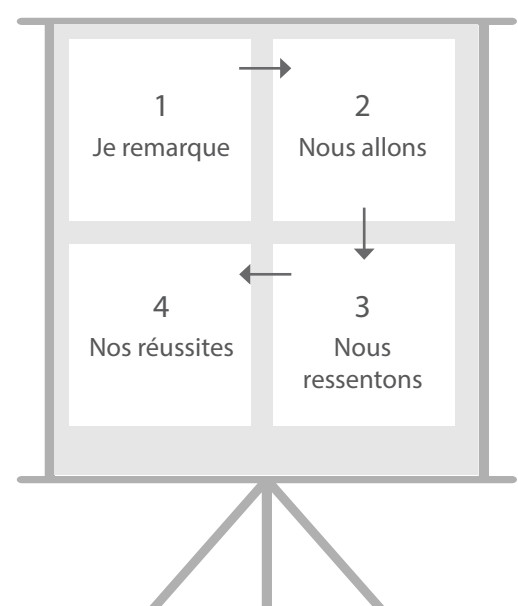
## Post-it bleus



## Post-it jaunes



## Feuille





- 
1. Chaque participant-e note des éléments contre lesquels il-elle bute ou qui l'irritent sur les post-it bleus. Il-elle décrit le blocage dans la case « Je remarque » et formule éventuellement une proposition d'amélioration dans la case prévue à cet effet. Notez 1 proposition par post-it bleu et affichez-les au tableau dans la case « Je remarque ».
  2. Discutez du tableau une fois par semaine, pendant maximum 15 minutes. Prenez un post-it et collez-le dans la case « Nous allons ». Demandez à la personne qui a noté le blocage de donner quelques explications. Tout le monde connaît-il et comprend-il la cause du problème ?  
Si c'est le cas, discutez de la proposition d'amélioration avec l'équipe ou formulez-en une ensemble si personne ne l'a encore fait. Remplissez les post-it jaunes. Donnez un nom à la proposition d'amélioration, puis décidez qui va faire quoi et quand.  
Si ce n'est pas le cas, décidez qui va faire quoi et quand pour identifier la cause. Notez-le sur un post-it jaune.
  3. Collez les post-it jaunes sur la feuille, dans la case « Nous allons ».
  4. Lors de la réunion hebdomadaire, vérifiez si des actions de la case « Nous allons » sont déjà terminées. Déplacez-les dans la case « Nous ressentons ». Évaluez les actions. L'équipe ressent-elle une amélioration ? Si c'est le cas, collez la proposition d'amélioration dans la case « Nos réussites ».  
Si besoin, entérinez la nouvelle méthode de travail dans des procédures ou des protocoles.  
Si ce n'est pas le cas, convenez d'une nouvelle action et notez-la sur un post-it jaune. Décidez qui va faire quoi et quand. Collez le post-it jaune dans la case « Nous allons ».



# Méthode d'intervision pour les incidents



Max. 15



1 x par semaine, 40 min.



forte

Identifier et parler d'un comportement déplacé ou d'une agression afin de lutter contre sa banalisation.

Cet exercice a plusieurs objectifs :

- Identifier et reconnaître le comportement inadéquat ou l'agression
- Éviter de saturer la résilience des équipes du fait d'une accumulation d'incidents mineurs
- Formuler des conseils stratégiques
- Préparer des mesures pratiques destinées à empêcher des incidents



• Papier

• Bic

1. Dressez la liste des incidents vécus par les collaborateur-ric-e-s pendant la période écoulée et demandez-leur de les raconter en quelques mots.
2. Choisissez ensemble l'incident dont vous allez discuter plus longuement.
3. Demandez aux personnes concernées de raconter l'incident en détails. Les autres posent des questions de clarification.
4. Description de l'incident : résumez l'incident en une phrase comptant au maximum 15 mots. Invitez les membres de l'équipe à apporter leur aide. Veillez à ce que chacun-e s'y retrouve. Cette étape peut prendre pas mal de temps.



5. Soyez à l'écoute des sentiments de la personne concernée. Exprimer ses émotions soulage et la personne sent qu'elle est prise au sérieux. L'analyse de ces sentiments indique souvent la direction dans laquelle vous pouvez chercher la solution.
6. Dressez la liste des souhaits et solutions. Laissez-vous guider par cette question : « Qu'est-ce que vous voudriez voir faire par-dessus tout ? » Répondez à cette question de trois points de vue :
  - › le vôtre
  - › celui de l'équipe
  - › celui de l'organisation
7. La personne concernée indique les éventuelles solutions qu'il-elle juge possibles. Pour chacune, posez-vous cette question : « Pensez-vous que cette solution soit vraiment possible ? Si oui, comment ? Si pas, nous la supprimons. Dans ce cas, qu'est-ce que vous voudriez voir faire par-dessus tout ? ». Vous parvenez ainsi à une liste regroupant les différentes solutions.

Dressez la liste des « pour » et des « contre » pour les solutions retenues et comparez-les. Discutez pour savoir si elles sont transposables dans la pratique. Tout le monde peut donner son avis. Pour terminer, décidez qui fait quoi et quand.
8. Convenez aussi de la méthode et des moments d'évaluation des solutions.

### Règles de l'exercice

Cette méthode donne des résultats aux conditions suivantes :

- › La direction soutient cette méthode de travail.
- › La direction tient compte des mesures formulées.
- › Les réunions d'équipe et cette méthode figurent obligatoirement et structurellement à l'ordre du jour.
- › L'animateur·rice maîtrise parfaitement la méthode, éventuellement grâce à une formation. N'hésitez pas à faire appel à un animateur pour vous accompagner dans l'animation de la première rencontre.





# Gestion des conflits : quel est votre style ?

—



Max. 15



120 minutes



moyen

Adoptez une méthode structurée pour pouvoir parler des conflits, prenez conscience de votre propre style en la matière mais aussi de celui des membres de votre équipe. Apprenez à anticiper les conflits et à y réfléchir pour éviter une escalade.



• Post-it • Flipchart • Schéma de Thomas & Kilmann (sur une grande feuille)

• Copies du questionnaire [Gérer les conflits](#) de Thomas & Kilmann pour chaque participant-e



[La guerre des chaises](#)

## Contexte

Nous estimons généralement que les conflits sont pénibles. Un conflit n'est pourtant rien d'autre qu'une divergence d'opinions, un regard différent sur une situation ou des attentes contradictoires.

Un conflit s'accompagne d'émotions, si bien que la situation peut devenir très tendue.

Dans ces circonstances, les intérêts de deux ou plusieurs personnes peuvent paraître incompatibles, ce qui se traduit par un comportement spécifique de la part de toutes les parties. Nous appliquons tous des styles différents pour gérer les conflits. Il est très utile de connaître son propre style et de pouvoir anticiper le style de son interlocuteur-ice.

Thomas & Kilmann ont rédigé un questionnaire qui vous permet de définir le style que vous privilégiez dans les conflits.

Ils décrivent le comportement de personnes dans des situations de conflit en utilisant deux dimensions de base :

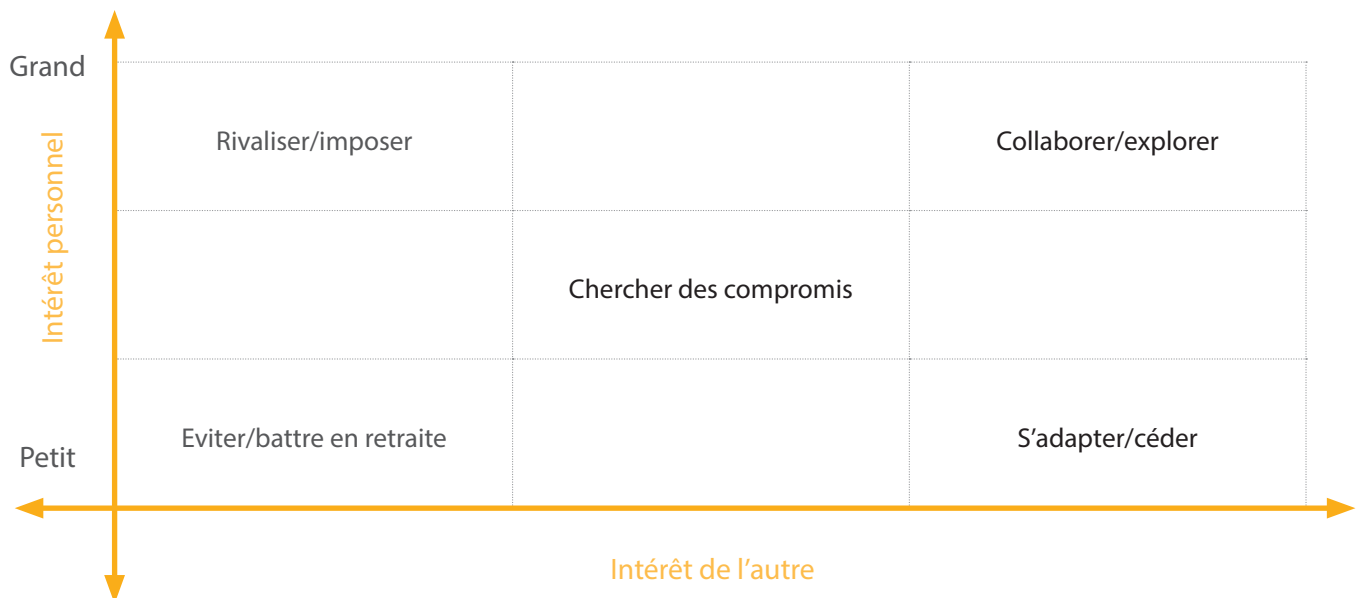


1. Le degré auquel l'individu s'efforce de répondre à ses besoins personnels.
  2. Le degré auquel l'individu s'efforce de répondre aux besoins de l'autre.
- Ils définissent ensuite cinq méthodes ou styles pour la gestion des conflits.

### Règles de l'exercice

- › Créez une ambiance constructive. À l'écoute de l'histoire que raconte la personne concernée, partez du principe qu'au moment même, elle a tout mis en oeuvre pour gérer correctement la situation.
- › Ne laissez pas les participant·e·s poser trop de questions ni commencer à discuter avec la personne qui raconte.
- › Demandez aux participant·e·s de commencer par analyser le problème et ensuite seulement de proposer des suggestions pour la solution.
- › N'oubliez pas qu'un conflit soulève de nombreuses émotions, vous pouvez peut-être commencer par une situation qui ne touche pas les participant·e·s de trop près.

### Schéma de Thomas et Kilmann



L'efficacité d'un style de gestion des conflits dépend des exigences liées à un conflit particulier, ainsi que des compétences avec lesquelles le style est mis en pratique. Chacun·e d'entre nous peut utiliser les cinq méthodes. L'une nous convient peut-être mieux qu'une autre, si bien que nous avons tendance à nous y fier davantage en lien soit avec notre tempérament, soit du fait de nos expériences. Le comportement d'une personne dans un conflit est, dès lors, conditionné par ses caractéristiques personnelles et par les exigences que lui impose la situation.



1. Demandez aux participant-e-s de réfléchir au préalable à un conflit récent dans lequel ils-elles ont été impliqué-e-s. Qu'il s'agisse d'un conflit avec des collègues, ou avec des patients ou résidents. Demandez-leur de répondre au questionnaire à l'avance.
2. Pour commencer, déterminez en groupe ce que chacun entend par « conflit ». Dressez la liste des idées et pensées individuelles sur des post-it et faites-en un aperçu sur une feuille du tableau de conférence.
3. Demandez à chaque participant-e de raconter brièvement le conflit qu'il-elle a vécu. Le groupe en choisit un qui a une pertinence pour tout le monde.
4. Chaque participant-e choisit ses 3 meilleures questions informatives et les lit à haute voix. Notez-les directement sur le flipchart. Ensuite, la personne qui a raconté le conflit juge les questions selon qu'elles sont pertinentes, non pertinentes ou partiellement pertinentes. Il n'y a pas de discussion sur ce point.
5. Cette personne donne des détails sur l'événement ainsi que sur les émotions qu'elle a ressenties. Elle omet toute idée, solution et description de ce qu'il s'est passé après l'incident. Les membres du groupe posent des questions pour clarifier l'événement et le contexte. Avec le groupe, résumez la situation, citez les différents intérêts à l'aide des deux dimensions de base et faites des liens avec les post-it de la deuxième étape.
6. Demandez à la personne qui a raconté le conflit de le noter en une phrase sur le flipchart.
7. Chacun-e pour soi, les participant-e-s notent des questions qu'ils-elles peuvent poser pour mieux comprendre la situation ou les dimensions de base. Pour l'instant, n'autorisez pas encore les questions orales.
8. Chacun-e pour soi, les participant-e-s notent leur impression sur le problème. Demandez-leur de se glisser dans la peau de la personne qui l'a raconté. Une fois que tout le monde est prêt, notez les différents points de vue sur le flipchart.
9. La personne qui a raconté le conflit réagit aux impressions et sélectionne celles qu'elle souhaite approfondir.
10. Quels parties et intérêts distinguez-vous ? Quelles personnes jouent un rôle crucial dans le conflit ? Quel est leur lien avec la personne qui l'a raconté ?  
Affichez la feuille avec le schéma de Thomas & Kilmann et demandez à cette dernière d'identifier le style de gestion qu'elle a mis en pratique dans ce conflit. Demandez-lui d'expliquer sa réponse. Qu'identifient les autres participant-e-s ? Quelle est leur position à ce sujet ?
11. Les participant-e-s échangent leurs expériences dans des situations du même type et formulent des suggestions pour les gérer. Notez les suggestions sur le flipchart.
12. Demandez à la personne qui a raconté le conflit de reformuler le problème en une phrase au tableau et de donner quelques explications. Demandez-lui quelles suggestions elle va utiliser.



13. Quelle action la personne qui a raconté le conflit peut-elle maintenant entreprendre sur la base des connaissances accumulées ?
14. Lors d'un bref tour de parole, les autres participant-e-s expliquent ce qu'ils-elles ont retenu de cette session. Par groupe de deux ou de trois, ils-elles discutent des résultats de leur test Thomas & Kilmann.
  - › Quels éléments du test reconnaissent-ils-elles ? Lesquels ne reconnaissent-ils-elles pas ?
  - › Dans leur gestion des conflits, quel style utilisent-ils-elles mieux ou plus souvent ? Quel est le style qui renforce leur confiance ? Pourquoi ?
  - › Demandez-leur quelles actions ils-elles prendraient dans la situation discutée.
  - › Ces actions correspondent-elles à leur style préféré ?Prenez le schéma de Thomas & Kilmann et demandez aux participant-e-s de noter leur nom à côté du style qu'ils-elles privilégient tant selon le résultat du test que selon le résultat de la discussion avec leurs collègues. Cherchez des actions qu'ils-elles peuvent entreprendre dans le conflit et ajoutez-les au schéma.
15. Clôturez et évaluez la session. Chacun-e observe le tableau de conférence et peut encore poser des questions de clarification aux autres participant-e-s.
16. Demandez à la personne qui a raconté le conflit d'évaluer les actions de ses collègues. Quelles suggestions ou actions pourraient encore lui être utiles ? Dans les actions choisies, est-il question de : rechercher un compromis, de gagner ou de perdre, de dominer ou d'être dominé-e, d'être impuissant-e ou d'avoir le pouvoir, d'aider et d'adapter ou de collaborer et de résoudre, d'éviter ou d'imposer, etc. ?
17. Résumez le résultat de la session et clôturez-la sur une note positive. Pour terminer, demander à la personne qui a raconté le conflit de parler de son ressenti et faites la même demande aux autres participant-e-s.



## Annexe : les styles de gestion des conflits de thomas & kilmann

Questionnaire et explications sur les résultats.

---

Dans les pages suivantes figurent des affirmations qui vont par deux (A et B). Elles décrivent des comportements possibles dans des situations de conflit. Pour chaque paire, entourez l'affirmation qui correspond le mieux à votre comportement.

Dans de nombreux cas, aucune des deux ne caractérisera vraiment votre attitude. Choisissez celle qui s'en rapproche le plus.

1. A. Parfois, je laisse à d'autres la responsabilité de résoudre le problème.  
B. Plutôt que de négocier des points sur lesquels nous ne sommes pas d'accord, j'essaie de mettre l'accent sur les éléments sur lesquels nous sommes d'accord.
2. A. J'essaie de trouver une solution de compromis.  
B. J'essaie de répondre à tous les intérêts, ceux de l'autre personne et les miens.
3. A. Je fais généralement preuve de détermination dans la réalisation de mes objectifs.  
B. J'essaie parfois d'apaiser l'autre pour garder de bonnes relations.
4. A. J'essaie de trouver une solution de compromis.  
B. Parfois, je renonce à ce que je souhaite au profit de l'autre.
5. A. Je demande systématiquement de l'aide à l'autre pour imaginer une solution.  
B. J'essaie de faire ce qu'il faut pour éviter toute tension inutile.
6. A. J'essaie d'éviter que la situation devienne désagréable pour moi.  
B. J'essaie d'imposer mon point de vue.
7. A. J'essaie de différer la question jusqu'à ce que j'aie eu le temps d'y réfléchir.  
B. Je cède sur quelques points pour obtenir des concessions sur d'autres points.
8. A. Je fais généralement preuve de détermination dans la réalisation de mes objectifs.  
B. J'essaie de mettre directement sur le tapis l'ensemble des intérêts et des points de dissension.
9. A. Je trouve que les divergences de vues ne valent pas toujours la peine qu'on s'en inquiète.  
B. Je fais quelques efforts pour obtenir ce que je veux.
10. A. Je fais preuve de détermination dans la réalisation de mes objectifs.  
B. J'essaie de trouver une solution de compromis.
11. A. J'essaie de mettre directement sur le tapis l'ensemble des intérêts et des points de dissension.  
B. J'essaie parfois d'apaiser l'autre pour garder de bonnes relations.
12. A. J'évite parfois d'adopter des points de vue sujets à controverse.  
B. Je cède parfois sur certains points de vue de l'autre s'il-elle cède sur certains des miens.
13. A. Je propose un moyen terme.  
B. Je ne lésine pas sur les efforts pour imposer mon point de vue.



14. A. Je fais part de mes idées à l'autre et lui demande les siennes.  
B. J'essaie de lui faire comprendre la logique et les avantages de mon point de vue.
15. A. J'essaie parfois d'apaiser l'autre pour garder de bonnes relations.  
B. J'essaie de faire ce qu'il faut pour éviter toute tension inutile.
16. A. Si cela fait plaisir à l'autre, je lui accorde ses points de vue.  
B. Je cède parfois sur certains points de vue de l'autre s'il-elle cède sur certains des miens.
17. A. Je fais généralement preuve de détermination dans la réalisation de mes objectifs.  
B. J'essaie de faire ce qu'il faut pour éviter toute tension inutile.
18. A. Si cela fait plaisir à l'autre, je lui accorde ses points de vue.  
B. Je cède parfois sur certains points de vue de l'autre s'il-elle cède sur certains des miens.
19. A. J'essaie de mettre directement sur le tapis l'ensemble des intérêts et des points de dissension.  
B. J'essaie de différer la question jusqu'à ce que j'aie eu le temps d'y réfléchir.
20. A. J'entreprends tout de suite de parler en détail de nos divergences de vues.  
B. J'essaie de parvenir à un juste équilibre entre défaites et victoires pour tou-te-s les deux.
21. A. J'essaie de tenir compte des souhaits de l'autre dans mon approche des négociations.  
B. J'ai toujours tendance à parler directement du problème.
22. A. J'essaie de trouver une position intermédiaire entre son point de vue et le mien.  
B. Je me bats pour réaliser mes souhaits.
23. A. Je me fixe très souvent l'objectif de répondre à tous nos souhaits.  
B. Parfois, je laisse à d'autres la responsabilité de résoudre le problème.
24. A. Si l'autre paraît accorder une grande importance à son point de vue, j'essaie de répondre à ses souhaits.  
B. J'essaie de faire en sorte que l'autre tire satisfaction d'un compromis.
25. A. J'essaie de lui faire comprendre la logique et les avantages de mon point de vue.  
B. J'essaie de tenir compte des souhaits de l'autre dans mon approche des négociations.
26. A. Je propose un moyen terme.  
B. Je me fixe très souvent l'objectif de répondre à tous nos souhaits.
27. A. J'évite parfois d'adopter des points de vue sujets à controverse.  
B. Si cela fait plaisir à l'autre, je lui laisserai peut-être ses idées sur ce qui nous occupe.
28. A. Je fais généralement preuve de détermination dans la réalisation de mes objectifs.  
B. Je demande généralement de l'aide à l'autre pour imaginer une solution.
29. A. Je propose un moyen terme.  
B. Je trouve que les divergences de vues ne valent pas toujours la peine qu'on s'en inquiète.
30. A. J'essaie de ne pas blesser l'autre dans ses sentiments.  
B. J'associe toujours l'autre au problème pour que nous puissions trouver une solution.



Entourez la lettre correspondant à votre réponse pour chaque paire d'affirmations.

	Rivaliser/ imposer	Collaborer/ explorer	Rechercher des compromis	Éviter/ battre en retraite	S'adapter/ céder
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7				B	A
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Total sur les 30 questions					



### Explications et interprétation des résultats

Dans le cadre de la gestion des conflits, il n'existe pas une bonne réponse applicable dans toutes circonstances.

Chaque style a son utilité dans certaines situations. Chacun représente une série de compétences sociales profitables. En effet, l'efficacité d'un style de gestion des conflits dépend des exigences liées à un conflit particulier, ainsi que des compétences avec lesquelles le style est mis en pratique. Chacun-e d'entre nous peut les appliquer tous les cinq, personne n'est cantonné à un seul d'entre eux. Par contre, l'un des styles nous convient peut-être mieux qu'un autre, si bien que nous avons tendance à nous y fier davantage, par tempérament ou du fait de nos expériences.

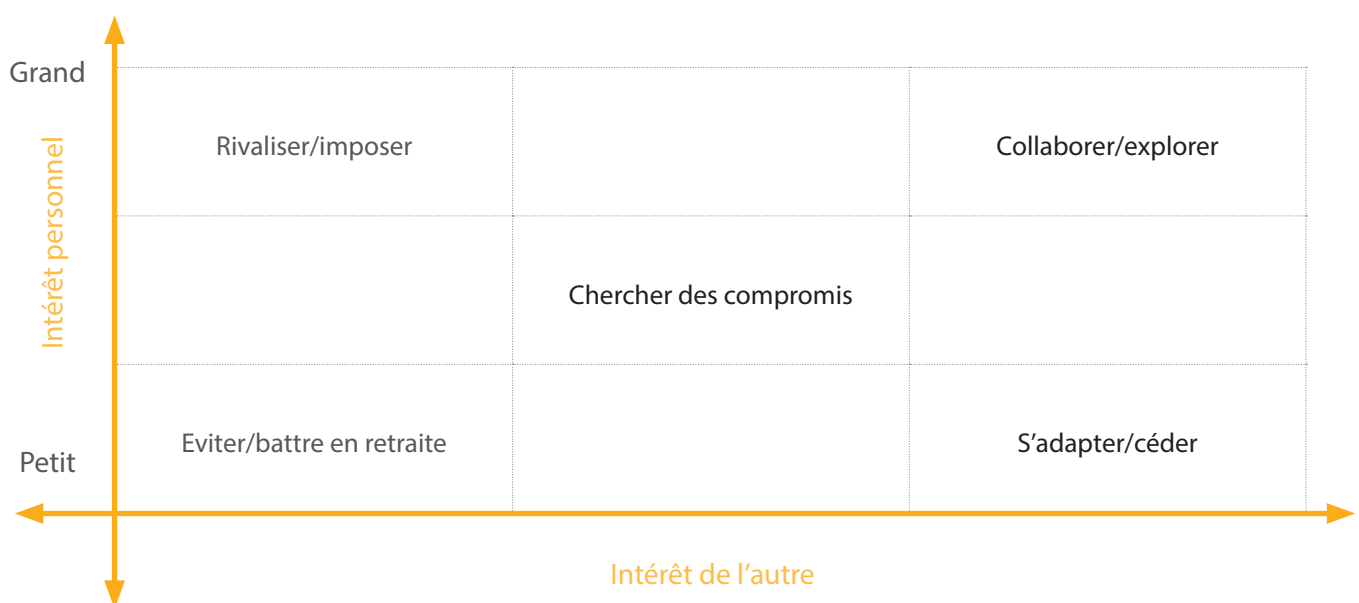
Le comportement d'une personne dans un conflit est dès lors conditionné par ses caractéristiques personnelles et par les exigences que lui impose la situation. L'instrument de Thomas & Kilmann baptisé « Gérer les conflits » a été conçu pour définir ce cocktail de styles.

### Les cinq méthodes de gestion des conflits

Les conflits sont des situations dans lesquelles les intérêts de deux personnes paraissent incompatibles. Le cas échéant, nous pouvons décrire le comportement de la personne en utilisant deux dimensions de base :

1. Le degré auquel l'individu s'efforce de répondre à ses besoins personnels.
2. Le degré auquel l'individu s'efforce de répondre aux besoins de l'autre.

Ces deux dimensions de base permettent de définir cinq méthodes pour la gestion des conflits.







### Rivaliser/imposer

La compétition s'articule autour de l'intérêt personnel d'une des parties et pas autour de l'intérêt de l'autre. La personne défend ses intérêts au détriment de son interlocuteur-riche. Ce style repose sur la force, la personne utilise n'importe quel pouvoir pour gagner : la capacité d'argumenter, le rang et le statut, des sanctions financières, etc. Se montrer compétitif-ve peut aussi signifier « défendre ses droits », défendre un point de vue que vous jugez juste ou simplement vouloir l'emporter sur l'autre.

### S'adapter/céder

L'adaptation s'articule autour de l'intérêt de l'autre et pas autour de son intérêt personnel. L'adaptation est l'inverse de la compétition. Une personne qui s'adapte néglige ses propres intérêts pour servir ceux de l'autre. Elle implique de l'abnégation. L'adaptation peut se traduire par une générosité ou une charité désintéressée, par l'obéissance à l'ordre d'une autre personne alors qu'on préférerait ne pas le faire ou par l'acceptation du point de vue d'un tiers.

### Éviter/battre en retraite

La personne ne poursuit ni son intérêt ni celui de l'autre. Elle évite le conflit. Ce comportement peut se traduire par l'évitement diplomatique d'un sujet, par son report à un moment plus approprié ou simplement par le retrait face à une situation menaçante.

### Collaborer/explorer

La collaboration s'articule autour de l'intérêt personnel et de l'intérêt de l'autre dans une mesure égale. Elle implique une tentative de collaborer avec l'autre pour trouver une solution qui satisfait les deux parties. Elle se traduit par l'analyse d'une question pour identifier les intérêts des deux personnes et trouver une alternative qui répond aux intérêts de l'une et de l'autre. Le processus peut se concrétiser par l'exploration d'une divergence de vues pour mieux connaître la position de chacun-e ou par l'approche interpersonnelle d'un problème pour parvenir à une solution créative.

### Rechercher des compromis

La recherche d'un compromis est axée modérément sur l'intérêt personnel et celui de l'autre. Elle vise à trouver des solutions adaptées, mutuellement acceptables qui satisfont raisonnablement et partiellement les deux parties. Elle se situe à mi-chemin entre la compétition et l'adaptation. La recherche d'un compromis permet de pousser plus loin que la compétition mais moins loin que l'adaptation.

Elle permet aussi une approche plus directe d'une question que l'évitement, mais une analyse moins approfondie que la collaboration. Elle implique un partage de la divergence de vues, l'échange de concessions ou l'adoption d'une position intermédiaire.

## Quelle méthode privilégier ?

### > Rivaliser/imposer

Voici quelques cas dans lesquels ce style peut s'utiliser :

1. Une action décisive et rapide, d'importance vitale, doit être prise, par exemple dans des situations d'urgence.
2. Des sujets importants exigent un comportement impopulaire, par exemple lorsqu'il faut réaliser des économies.



3. Vous savez que vous avez raison sur des sujets d'une importance vitale pour l'organisation.
4. Vous devez vous protéger de personnes qui abusent d'un comportement non compétitif.

Si vous avez obtenu un résultat élevé :

1. Vous consacrez votre temps à discuter en détail de sujets qui n'en valent apparemment pas la peine ? Collaborer demande du temps et de l'énergie, qui sont probablement les biens les plus rares dans une organisation. Les problèmes triviaux n'exigent pas des solutions optimales et toutes les divergences personnelles n'ont pas besoin d'être disséquées. Un recours trop fréquent à la collaboration et aux décisions de consensus implique parfois un souhait de minimiser les risques en répartissant la responsabilité de la décision ou en reportant une action.
2. Vous avez un comportement de collaboration, mais ne parvenez pas à susciter un même comportement chez d'autres personnes ? La nature exploratoire et expérimentale du comportement collaboratif peut les obliger à nier les ouvertures que vous leur faites, à moins qu'ils-elles abusent de votre confiance et de votre franchise. Il se peut que vous ne voyiez pas certains signes indiquant un comportement défensif, des sentiments forts, de l'impatience, de la compétitivité ou des intérêts conflictuels.

Si vous avez obtenu un résultat peu élevé :

1. Vous éprouvez des difficultés à voir les divergences comme des opportunités de bénéfice commun ? Comme des occasions d'apprendre à résoudre les problèmes ? Bien qu'un conflit intègre souvent des aspects menaçants ou non productifs, un pessimisme non distinctif peut vous empêcher de voir les possibilités de collaboration et vous priver d'un bénéfice mutuel, mais aussi de la satisfaction qui accompagne une collaboration réussie.
2. Un grand nombre de vos collaborateurs ne se sentent pas lié-e-s par vos décisions ou votre politique ? Leurs préoccupations ne sont peut-être pas prises en compte dans ces décisions ou cette politique ?

### > Rechercher des compromis

Voici quelques cas dans lesquels ce style peut s'utiliser :

1. Certains objectifs sont importants mais pas suffisants pour risquer une rupture ou utiliser des styles plus assertifs.
2. Deux adversaires de force égale défendent avec acharnement leurs objectifs personnels qui s'excluent mutuellement, par exemple des négociations entre des salariés et des employeurs.
3. Il faut trouver des mesures temporaires sur des sujets complexes.
4. Il faut trouver des solutions appropriées alors que le temps presse.
5. Le style sur lequel se rabattre a échoué (collaborer, rivaliser, etc.).

Si vous avez obtenu un résultat élevé :

1. Vous vous concentrez tellement sur ce qui est faisable et sur les tactiques de recherche de compromis que vous perdez parfois de vue les grandes lignes ? Pensez aux principes, aux valeurs, aux objectifs à long terme, aux intérêts de l'organisation.



2. La prédominance du marchandage et des petits trafics crée un climat cynique dans lequel les travailleur-se-s se coupent l'herbe sous le pied. Un tel climat risque de saper la confiance interpersonnelle et de détourner l'attention des avantages des sujets discutés.

Si vous avez obtenu un résultat peu élevé :

1. Vous vous jugez trop sensible ou trop timide pour être efficace dans des négociations.
2. Vous avez du mal à faire des concessions ? Sans cette soupape de sécurité, vous pourriez éprouver des difficultés à vous extraire en souplesse d'une situation où chacune des parties avance des arguments destructeurs, d'une lutte pour le pouvoir, etc.

---

### > Éviter/battre en retraite

Voici quelques cas dans lesquels ce style peut s'utiliser :

1. Un sujet se révèle trivial, ne présente qu'un intérêt passager ou doit passer après d'autres sujets plus importants et plus urgents.
2. Vous n'avez aucune chance de satisfaire certains intérêts, parce que vous n'avez pas assez de pouvoir ou parce que vous êtes frustré-e par quelque chose qui est difficile à changer (politique nationale, personnalité d'un tiers, etc.).
3. Le risque encouru en cas de conflit est supérieur aux bénéfices de la solution.
4. Il faut laisser les personnes concernées s'apaiser et réduire les tensions pour revenir à un niveau productif mais aussi pour restaurer le calme et retrouver le sens des proportions.
5. Collecter des informations présente plus d'avantages qu'une solution immédiate.
6. D'autres personnes peuvent résoudre plus efficacement le problème.
7. Le sujet touche un point de principe ou en constitue un symptôme.

Si vous avez obtenu un résultat élevé :

1. Votre coordination souffre du fait que certaines personnes ont du mal à saisir votre apport concernant des sujets spécifiques ?
2. Les travailleur-e-s paraissent souvent marcher sur des oeufs ? Parfois, une quantité dysfonctionnelle d'énergie est consacrée à la prudence et à l'évitement de certains sujets. Il peut s'agir d'une indication qu'il faut regarder ces sujets en face et les résoudre.
3. Des décisions sur des sujets importants sont-elles prises en niant ces sujets ?

Car en principe, vous avez tendance à :

- › Négocier
- › Essayer d'apaiser les querelles
- › Conserver votre calme
- › Éviter de vous mettre en avant
- › Rester aussi raisonnable et correct-e que possible
- › Avoir tendance à refuser l'aide d'autres personnes
- › Tenir autant que possible les émotions à l'écart
- › Tout considérer de deux points de vue



- › Ne pas forcer les décisions
- › Cultiver le secret
- › Adopter une attitude diplomatique et parfois transiger

Si vous avez obtenu un résultat peu élevé :

1. Il vous arrive souvent de froisser les sentiments d'une autre personne ou de susciter de l'animosité ? Vous devez peut-être mettre vos sujets à l'ordre du jour avec plus de prudence ou dans un cadre moins menaçant. Le tact consiste en partie à avoir l'art, la possibilité d'éviter les aspects clivants d'un sujet.
2. Vous avez souvent l'impression d'être tourmenté-e ou submergé-e par une accumulation de sujets ? Vous devez peut-être consacrer plus de temps à fixer des priorités, à identifier les sujets qui sont relativement peu importants et les déléguer.

Car en principe, vous vous dites plus ou moins qu'il faut :

- › Éviter de vous retrouver au centre de l'attention
- › Éviter que le conflit se retourne contre vous
- › Modérer un peu les ardeurs
- › Laisser les autres faire le tri
- › Surtout rester raisonnable

---

### > S'adapter/céder

Voici quelques cas dans lesquels ce style peut s'utiliser :

1. Vous réalisez que vous avez tort, vous voulez laisser une chance à une meilleure proposition, vous voulez apprendre des autres, vous voulez montrer que vous êtes raisonnable.
2. Le sujet se révèle plus important pour d'autres personnes que pour vous, vous voulez satisfaire les besoins d'autres personnes, vous voulez faire un geste de bonne volonté pour contribuer à conserver une relation compétitive.
3. Vous voulez vous constituer un crédit social pour des sujets qui sont plus importants pour vous.
4. Une compétition qui se prolonge nuit à votre situation, une autre personne vous domine, vous êtes perdant-e.
5. Préserver l'harmonie et éviter les ruptures revêt une grande importance.
6. Pour vos subordonnés, l'apprentissage de la gestion repose sur deux principes : les laisser faire leurs expériences et les amener à tirer un enseignement de leurs erreurs et vous voulez y contribuer.

Si vous avez obtenu un résultat élevé :

1. Vous pensez que vos idées et intérêts ne bénéficient pas de l'attention qu'ils méritent ? Accorder trop d'importance aux intérêts de tiers peut vous priver d'une certaine influence, d'une certaine considération et d'une certaine reconnaissance, mais aussi priver l'organisation de contributions potentielles.
-



2. L'équipe manque de discipline ? Bien que la discipline ait peut-être peu de valeur en tant qu'objectif en soi, il y a généralement des règles, des procédures et des missions qui ont une importance essentielle pour vous et l'organisation.

Car en principe, vous avez tendance à :

- › Faire preuve de bienveillance
- › Ne pas vouloir blesser d'autres personnes
- › Vouloir aider les autres
- › Être rapidement d'accord avec les autres
- › Faire preuve de passivité
- › Donner raison à d'autres personnes
- › Trop peu défendre votre point de vue
- › Faire trop souvent abstraction de vous-même
- › Trop tenir compte des autres
- › Trop complaisamment arranger les choses pour d'autres personnes
- › Essayer de parvenir à des compromis
- › Éviter d'adopter un point de vue personnel

Si vous avez obtenu un résultat peu élevé :

1. Vous avez du mal à trouver de la bonne volonté chez d'autres personnes ? S'adapter sur des points accessoires qui sont importants pour d'autres personnes est un geste de bonne volonté.
2. On vous juge souvent déraisonnable ?
3. Vous avez du mal à admettre que vous avez tort ?
4. Vous reconnaissez des exceptions légitimes aux règles ?
5. Vous savez quand vous avouer vaincu-e ?

Car en principe, vous vous dites plus ou moins qu'il faut :

- › Éviter de se fâcher
- › Ne pas s'énerver
- › Laisser tomber, ils-elles finiront bien par comprendre
- › S'inquiéter de ce qu'ils-elles vont penser
- › Rester aimable en toutes circonstances



# Esquisse du problème

—



Max. 15



30 minutes



moyen

Réfléchissez et dessinez de manière originale. Faites preuve de créativité pour parler de l'agressivité ou des situations difficiles et pour imaginer ensemble une approche en la matière.

Cette méthode exige de la confiance.



- Feuilles de papier
- Marqueurs, bics, crayons



Réflexions affectives

1. Tout le monde reçoit le même exercice : dessinez, schématisez ou peignez le problème ou la situation sur laquelle vous butez. Vous avez 3 minutes. Donnez votre dessin à votre voisin. Sans dire un mot !
2. Votre voisin regarde votre dessin, le recopie sur la page suivante et dessine également une solution envisageable, toujours sans le moindre mot. Laissez libre cours à votre imagination !
3. Chaque dessin doit passer entre les mains d'au moins 3 personnes, de manière à recevoir 3 solutions.
4. Tout le monde récupère ensuite son dessin. Un-e volontaire peut expliquer :
  - › la situation difficile qu'il-elle a dessinées par les autres.
  - › son interprétation des solutions dessinées.
  - › la solution qu'il-elle juge la meilleure ou la plus utile ainsi que les raisons de son jugement. Les personnes qui ont suggéré les solutions se taisent. L'exercice consiste à observer ce que l'auteur-e du dessin voit et ce qu'il-elle en fait ou veut en faire.



### Règles de l'exercice

Cette méthode exige de la confiance. Commencez par fixer ensemble les règles à respecter afin de créer un climat de sécurité.

- › Tout le monde ne sait pas ou n'aime pas dessiner. Cela peut constituer un obstacle à cet exercice. Rassurez les participant·e·s : leur dessin n'a pas besoin d'être réussi ou artistique. Un simple schéma suffit.
- › Certain·e·s participant·e·s risquent de se demander si leur interprétation du dessin est correcte. Rassurez-les : il s'agit de leur interprétation, ils-elles inventent une solution en fonction de ce qu'ils-elles voient dans le dessin. La plus-value de cet exercice réside précisément dans le fait que les participant·e·s parviennent à des solutions que l'auteur·e du dessin n'avait jamais envisagées.



# Se plaindre et se réjouir ensemble



Min. 3 - Max. 12



45 minutes



moyen

Clarifiez les points dont il faut se réjouir ou se plaindre dans la gestion par l'équipe des comportements déplacés et des agressions. Fixez les priorités et convenez d'actions d'amélioration.



Flipchart • 1 feuille « Se réjouir » et 1 feuille « Se plaindre » • Marqueurs

• Post-it • Papier collant

Roi ou joker • Bruit de fond • Racontez-moi

1. Chaque participant·e note sur des post-it les éléments qui l'enthousiasment et qui lui pèsent dans la gestion commune des comportements déplacés et des agressions. Un élément par post-it. Demandez-leur de noter autant de points positifs que de points négatifs. Ils-elles devront donc bien réfléchir aux deux aspects.
2. Tou-te-s les participant·e-s lisent leurs post-it chacun·e à leur tour et les collent sur les feuilles. Regroupez-les par « famille ».
3. Chaque participant·e attribue sur les deux feuilles des points aux familles dont il-elle pense qu'elles doivent être améliorées ou renforcées : 5 points à la plus importante, 4 à la suivante et ainsi de suite. Comptez les points totalisés par les différents éléments et fixez les priorités.
4. Formez des petits groupes de 2 ou 3 personnes.  
Chaque groupe dispose de 15 minutes pour travailler sur l'une des priorités.  
Posez-leur les questions ci-après et demandez-leur d'écrire leurs réponses sur une feuille :
  - › Quelles sont les causes ? Qu'est-ce qui est à l'origine de la situation ?
  - › Que va-t-il se passer si rien n'est fait à ce sujet ?
  - › Pourquoi une action à ce niveau est-elle tellement importante ?
5. Chaque groupe explique brièvement ses réponses.
6. Pour chaque priorité, cherchez ensemble des actions de renforcement et d'amélioration. Établissez un plan d'action. Voir aussi le « Le tableau des améliorations ».





# Saint-Nicolas et Père Fouettard



L'équipe entière autour d'un-e client-e



60 min.



forte

Le comportement d'un-e bénéficiaire peut engendrer des tensions au sein d'une équipe, suite à des perceptions et des ressentis différents de la part du personnel. Cette méthode a pour but d'éviter que des conflits naissent au sein d'une équipe en imaginant ensemble une réaction appropriée.

## Objectifs de cet outil

Parler des ressentis vis-à-vis d'un-e bénéficiaire et partager des expériences pour

- › rétablir un climat positif entre l'équipe et le bénéficiaire, en découvrant le pourquoi de son comportement et en imaginant en équipe des actions pour le gérer
- › créer une culture de prévention au sein de l'équipe
  - en transmettant ses expériences en gestion d'émotions ou de conflit
  - en échangeant sur ses propres réactions et en posant les comportements qui sont spécifiquement dérangerant pour chacun-e dans l'équipe
  - en définissant des cadres de préventions des tensions au sein de l'équipe.

## Contexte

Lorsque quelqu'un-e développe un comportement qui nous semble inadéquat, nous avons tendance à le stigmatiser : tout chez lui devient alors totalement blanc ou totalement noir.

Mais, ce comportement n'engendrera pas chez les collègues la même réaction. Certain-e-s ne remarqueront même pas ce qui pour vous est « anormal » ; d'autres le minimiseront. Il est dès lors important d'échanger dans l'équipe afin, d'une part, de se comprendre et ainsi éviter les jugements des un-e-s envers les autres (« Mon dieu ! Comment laisse-t-il faire cela ? ») et, d'autre part, de créer un référent commun de ce qui est recevable ou pas comme comportement de la part des bénéficiaires et mérite donc une réaction du personnel.



Il est donc important d'avoir des outils pour pouvoir parler en équipe de ce que chacun·e considère comme un comportement inapproprié et générateur de tension.

Cette méthode permet de parler d'une approche différentes entre collègues et fait en sorte que les accompagnateur·rice·s considèrent leur tension avec le bénéficiaire non pas comme un échec mais comme une donnée factuelle à partir de laquelle construire une pratique.

Elle permet de chercher des solutions créatives en se basant sur l'expertise de tous·tes et de créer un binôme entre la personne ayant des difficultés à gérer la relation et une autre ayant les armes pour le faire.

Elle évite ainsi que des occasions d'interactions et de recherches de solutions avec un bénéficiaire ne soient ratées à cause d'une tension entre personnes.

Cette méthode est aussi utile pour éviter une manipulation de l'équipe par un·e bénéficiaire. En effet, à travers le dialogue instauré, les travailleur·euse·s peuvent gérer ensemble le comportement spécifique d'un·e bénéficiaire et non avoir avec ce·tte bénéficiaire des attitudes différentes et, avec le temps, porteuse de rancoeur au sein de l'équipe.

1. Avec l'équipe, analysez les situations et les moments les plus compliqués avec le·la bénéficiaire.
2. Distinguez , en fonction de la relation avec le·la bénéficiaire : :
  - › les accompagnateur·rice·s avec lequel·le·s la situation est normale : ils·elles deviennent les saints Nicolas.
  - › les accompagnateur·rice·s avec lequel·le·s la situation est problématique : ils·elles deviennent les Pères Fouettards.
3. Hiérarchisez les Pères Fouettards, du plus au moins problématique.
4. Créez un binôme en fonction notamment de la correspondance entre les horaires et donc de la capacité à agir ensemble
5. Si vous avez le temps, échangez en équipe sur des actions potentielles pour gérer la situation problème. Cela pourra aider le binôme dans la constitution d'un plan d'action pour gérer la situation problème
  - › Etablissez au sein du binôme un plan de gestion de la situation problème. Dans un premier temps, seul le saint Nicolas intervient dans la situation difficile, tandis que le Père Fouettard se contente d'observer :
    - Comment mon·ma collègue s'y prend-il·elle ?
    - Pourquoi est-ce qu'avec lui·elle, la situation se passe mieux ?
    - Qu'est-ce qui est différent ?
    - Comment les communications verbale et non verbale se combinent-elles chez lui·elle ?
  - › Dans un deuxième temps, le Père Fouettard reprend un nombre croissant d'opérations. Au début, le saint Nicolas est fortement présent et/ou apporte son aide. Le Père Fouettard étend progressivement son champ d'action, le saint Nicolas restant à proximité. Après un



certain temps, le saint Nicolas prend littéralement de la distance (ex : au début, ensemble dans la salle de bains, puis le Père Fouettard dans la salle de bains et le saint Nicolas à la porte et enfin, le saint Nicolas totalement hors de vue).

6. Procédez régulièrement à des évaluations et à des adaptations en cas de besoin.

### Critères de réussite

- › Il faut que l'équipe fasse preuve d'ouverture.
- › Appliquez régulièrement la méthode, avec plusieurs-bénéficiaires. Chacun-e a ainsi l'occasion d'être le Saint-Nicolas ou le Père Fouettard. Le problème se réduit lorsque la situation n'est plus vécue comme un échec personnel mais plutôt comme une donnée commune à l'équipe.
- › Il y a plusieurs Pères Fouettards ? Hiérarchisez-les. Faites-en sorte qu'ils-elles intègrent le système d'accompagnement dans l'ordre défini. Le groupe de Saints-Nicolas s'agrandit ainsi toujours plus. La personne qui se trouve sur le dernier échelon rejoint le système en dernier lieu. Attention : c'est souvent celle qui a dû encaisser le plus. Ses collègues et son-sa responsable doivent donc faire particulièrement attention à elle.
- › L'équipe doit être disposée à y consacrer de l'énergie. Tout le monde est-il d'accord de modifier les horaires pour que le duo Saint Nicolas et Père Fouettard puisse se mettre en place ?



# Des fantômes dans la tête



Min. 5 - Max. 15



30 minutes



forte

Aidez votre équipe à prendre conscience de ses freins dans la gestion des agressions. Les membres de l'équipe explorent les pensées et sentiments de l'autre, ce qui crée plus d'ouverture et de compréhension mutuelle. Cette activité peut mettre en lumière la nécessité de fixer des règles sur la gestion commune de l'agression. Cette méthode exige de la confiance.



Un chapeau • Du matériel pour écrire • Du papier

Réflexions affectives • Racontez-moi !

1. Choisissez une question qui a de la pertinence pour votre équipe afin de l'analyser et d'en discuter. Quelques exemples :
  - › Qu'est-ce qui vous freine dans la gestion des incidents impliquant une agression ?
  - › Qu'est-ce qui vous empêche de les signaler ?
  - › Quels aspects des agressions avez-vous du mal à aborder ?
  - › Qu'est-ce qui vous empêche de demander à un-e collègue de justifier son comportement ?
2. Demandez à chacun-e d'écrire (avec concision) sa plus grande angoisse à ce sujet. Chacun-e plie son papier en deux et le met dans le chapeau.
3. Demandez aux participant-e-s de tirer un papier dans le chapeau et de le lire à haute voix. Chacun-e se met dans la peau de l'autre et décrit ce qu'il-elle ressent. Si un-e participant-e pêche son papier, il-elle en choisit un autre.



4. Parlez de ce que les participant·e·s ont ressenti et de ce qui les a frappé·e·s. Y a-t-il des similitudes ? Quelles sont les différences ? Déterminez ensemble ce qu'il faut faire pour réduire ou supprimer les principaux freins et pour vous aider mutuellement à mieux gérer les agressions.

### Règles de l'exercice

Cette méthode exige de la confiance. Commencez par fixer ensemble les règles à respecter afin de créer un climat de sécurité, par exemple au moyen de l'exercice « Les 5 commandements ».

Réfléchissez bien à la question. Elle soulève d'emblée des discussions ? Efforcez-vous de la préciser ou de la clarifier.



# Coaching turbo pour VIP

—



Groupes de min. 3 et max. 5



10 minutes par tour de turbo



moyen

Vous êtes un·e VIP (personne qui ventile une interrogation personnelle) et posez une question personnelle sur une situation difficile ou une agression que vous avez vécue. Les autres participant·e·s vous coachent.

Ils·elles vous posent des questions, vous incitent à réfléchir, font du brainstorming sur des solutions envisageables afin de vous aider à trouver une réponse à votre question en un minimum de temps.



Flipchart • Chronomètre/minuteur

Donnez des explications sur les étapes et précisez que vous allez surveiller le chronomètre pour que chacun·e reste concentré·e sur la question.

1. Le·la VIP explique sa question en 1 minute.
2. Pendant 4 minutes, les coachs posent des questions pour mieux comprendre la situation, s'en faire une idée correcte et pousser le·la VIP à réfléchir. Ils·elles vérifient une dernière fois s'ils·elles ont bien compris la question, car celle-ci évolue parfois.
3. Le·la VIP se penche en arrière et garde le silence. Les coachs réfléchissent pendant 4 minutes à d'éventuelles solutions. Ils·elles en inventent le plus possible et les notent sur une feuille au flipchart. Ils·elles ne cherchent pas à identifier la meilleure.
4. En 1 minute, le·la VIP indique les solutions susceptibles d'être appliquées ou de donner d'autres idées. Il·elle reçoit la feuille de solutions en cadeau.

Vous pouvez éventuellement discuter de l'exercice en groupe et vérifier si les réponses sont complètes. Vous pouvez également demander ce que les coachs ont tiré de leur réflexion avec le·la VIP et ce qu'ils·elles pourraient appliquer à leur propre situation.

N'oubliez pas de surveiller le chronomètre !

5

# Avoir une réaction adaptée





# Gagner 500 euros ?



Min. 2 - Max. 50



De 5 à 10 minutes

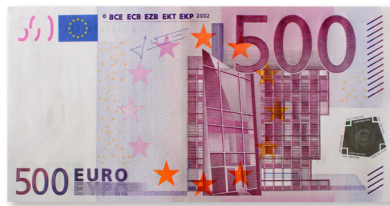


faible

Cette méthode permet d'expérimenter des situations gagnant-gagnant, gagnant-perdant et perdant-perdant.



- Ficelle ou papier collant
- Chronomètre ou minuteur
- Sifflet



1. Demandez aux participant-e-s de former 2 rangées. Assurez-vous que chaque participant-e soit face à un-e autre participant-e. Dessinez une ligne au sol avec du papier collant ou tendez une ficelle entre les deux rangées.
2. Expliquez aux participant-e-s qu'ils-elles peuvent gagner 500 euros s'ils-elles parviennent à faire franchir la ligne à leur vis-à-vis. Ils-elles ont 1 minute pour ce faire. Lancez le chronomètre et donnez un coup de sifflet dès que le temps est écoulé.
3. Dressez la liste des stratégies que les participant-e-s ont testées pendant cette minute. Vérifiez s'il y a encore d'autres approches :
  - › perdant-perdant (continuer à parler sans que la situation évolue)
  - › compromis (répartition du gain)
  - › gagnant-perdant (souvent par la « violence »)
  - › gagnant-gagnant (les deux participant-e-s franchissent la ligne)

## Explications de l'exercice.

Les participant-e-s sont pressé-e-s par le temps, si bien que la plupart tentent de convaincre leur vis-à-vis ou cherchent un compromis. Il est probable qu'aucun duo ne pensera à changer de place, les deux personnes franchissant la ligne. Pourtant, dans ce cas de figure, les deux participant-e-s remportent les 500 euros, c'est l'option gagnant-gagnant.





# De la plus forte à la plus faible contrainte

—



Min. 3 - Max. 12



15 minutes



moyen

Dans votre organisation, où s'exerce la « contrainte » ? Dans quelles situations essayez-vous d'obliger un·e un·e visiteur·se ou un·e collègue à adopter un comportement dont il·elle ne veut en fait pas ? La contrainte peut provoquer de la résistance, laquelle peut à son tour provoquer de l'agressivité. Dressez la liste des exemples de contraintes dans votre organisation et discutez-en.



• Post-it

• Flipchart => 3 feuilles mobiles avec pour titre ; « intensité faible, intensité moyenne et intensité forte. »

1. Demandez aux participant·e·s de noter sur 3 post-it des exemples de pressions, de contraintes au sein de l'organisation.
2. Demandez aux participant·e·s de coller leurs post-it sur une des 3 feuilles selon la force de la contrainte : forte, moyenne et faible. La distinction réside dans le degré de liberté accordé à la personne pour choisir ce qu'elle veut faire ou ne pas faire.  
Un exemple par post-it.
3. Comparez les trois feuilles :
  - › Les exemples se ressemblent-ils ou pas du tout ?
  - › Le groupe rattache-t-il les mêmes exemples à la même rubrique ou pas du tout ?
  - › D'où viennent les différences ?



4. Cherchez ensemble quels sont les effets de la pression. Qu'est-ce qui caractérise une personne soumise à une pression ? Qu'est-ce que vous incite à imposer un comportement ?
5. Prenez une nouvelle feuille et divisez-la en deux colonnes. Au-dessus de la colonne de gauche, écrivez « Garder ainsi » et au-dessus de la colonne de droite, « Changer si possible ». Identifiez ensemble les exemples de contrainte que vous jugez acceptables pour la suite, ainsi que ceux que vous voudriez aborder d'une autre manière à l'avenir. Collez-les dans la colonne adéquate.
6. Demandez à un-e participant-e s'il-elle souhaite déplacer un exemple de « Garder ainsi » vers « Changer si possible ». Interrogez-le-la sur ses arguments. Tout le monde est-il d'accord ? Posez les mêmes questions à d'autres participant-e-s jusqu'à ce qu'il ne soit plus possible de convaincre qui que ce soit de déplacer d'autres exemples dans la colonne « Changer si possible ».
7. Convenez de la manière dont vous souhaitez aborder avec votre équipe les exemples de la colonne « changer si possible »



# Classement par genre



Groupes de max. 6



De 30 à 40 minutes



forte

Apprenez à faire la distinction entre une agression par frustration, une agression instrumentale, une agression incontrôlée et une intimidation sexuelle. Il s'agit de la première étape en vue d'une réaction adaptée.



• Ruban de masquage

• 1 feuille « agression instrumentale », 1 feuille « agression par frustration », 1 feuille « agression incontrôlée », 1 feuille « intimidation sexuelle »

• Fiches avec des situations courtes et reconnaissables, vous pouvez utiliser les situations ci-dessous ou utiliser des cas personnels

• Annexe : les différents types d'agression<sup>1</sup>

1. Expliquez brièvement à l'aide de l'annexe la différence entre une agression par frustration, une agression instrumentale, une agression incontrôlée et une intimidation sexuelle, ainsi que le meilleur moyen de les gérer.  
Ajout : intimidation sexuelle = attention sexuelle indésirable. Il y a lieu de la gérer de la même manière que l'agression instrumentale.
2. Affichez les feuilles et répartissez les situations entre les participant-e-s, mais sans leur donner les solutions.
3. Chacun-e à son tour, les participant-e-s lisent une fiche et la collent sur la feuille correspondante. Ils-elles expliquent brièvement ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans ce type de situations.
4. Discutez tou-te-s ensemble. Tout le monde est-il d'accord ? Pourquoi (pas) ?

© Geerse, R., Jansen, J. en Scholten, R. Handboek Gein zonder pijn; Plattelands jongeren.nl

(1) Source : traduction d'un extrait de la brochure Reageer gepast téléchargeable sur [www.agressiespeeleropin.be](http://www.agressiespeeleropin.be) éditée par Sociaal Fonds VOHI – IcoBa.



## Annexe 1 : Les différents types d'agression

---

### Agression par frustration ou agression émotionnelle

Une agression par frustration est une attaque ou une défense qui résulte d'une accumulation de frustrations, de sentiments d'impuissance, de déception, d'exaspération ou de blessures.

#### Agression par frustration

Les frustrations peuvent s'accumuler jusqu'à ce qu'un fait apparemment anodin les rende insupportables. La personne perd tout contrôle de la situation et la bombe émotionnelle explose. Cette explosion peut prendre plusieurs formes : injures, cris, hurlements, lancer d'objets, bris de matériel, crachats, coups. Il s'agit d'une réaction spontanée et imprévisible qui peut survenir chez tout le monde. C'est la légendaire goutte d'eau qui fait déborder le vase.

Cette réaction se caractérise avant tout par une colère pure et authentique. Elle se ressent intuitivement.

Une agression par frustration a toujours une cause. L'agresseur-se la nomme lorsqu'il-elle explose. Tout l'art consiste dès lors à tendre l'oreille pour capter cette raison. Elle se situe généralement au niveau des règles, des accords, des limites ou d'une correction du comportement.

L'agression peut être dirigée contre vous personnellement. Mais elle peut aussi vous tomber dessus parce que vous représentez le système, l'organisme incriminé, la réglementation ou l'autorité. Ou tout simplement parce que l'interaction avec vous a donné lieu à la fameuse goutte de trop.

#### 1. Faire baisser la pression

- › Détournez l'attention. Vous pouvez par exemple embrayer brièvement sur un détail banal, poser une question déstabilisante ou formuler une remarque surprenante, faire un peu d'humour, proposer une chaise et un café, suggérer de passer dans une autre pièce, etc.
- › Éloignez les spectateur·rice·s.
- › Retirez-vous brièvement ou proposez une pause. Votre interlocuteur·rice a ainsi le temps de se calmer tandis que vous vous ressaisissez sur le plan physique et mental.

#### 2. Prévenir toute future montée de la tension

- › Établissez un contact personnel avec votre interlocuteur·rice, laissez-lui une certaine marge de manoeuvre et témoignez-lui de l'empathie.  
La personne agressive estime qu'elle a subi une injustice. Elle déborde d'émotions et de tensions réprimées. Celles-ci doivent sortir. N'essayez pas de lutter contre ce déferlement et faites preuve de compréhension pour la situation. Une personne qui se sent comprise a tendance à monter moins haut dans les tours.



- › Règle de base = d'abord les émotions et ensuite seulement le contenu
  - Tant que l'agresseur·se est sous le coup des émotions ou de la colère, efforcez-vous de ne pas réagir aux insultes ou aux injures.
  - Restez calme et manifestez votre ouverture.
  - Pratiquez une écoute ouverte et active pour lui permettre de « ventiler » et susciter sa confiance, ce qui vous aidera à analyser et à comprendre le problème.
    - Laissez parler la personne. Vous éviterez les polémiques, ainsi qu'une escalade des émotions.
    - Elle n'arrête plus de parler ? Vous avez du mal à la suivre ? Elle revient sans cesse sur certaines parties de son histoire ? Aidez-la en lui posant des questions courtes et ouvertes.
    - Essayez d'identifier la cause.
    - Demandez des précisions si certains points restent obscurs afin d'éviter tout malentendu.
  - La personne commence à se calmer ? Résumez en quelques mots ce qu'elle vient de dire. Vous lui montrez ainsi que vous avez écouté et que vous comprenez sa situation, ce qui réduit le risque qu'elle répète son message avec plus d'insistance encore.
  - Faites preuve de compréhension : dites quelques mots sur la colère, nommez la frustration. Vous devez absolument faire preuve d'ouverture.
  - Pour la suite à donner à l'incident,
    - Proposez des solutions/alternatives et demandez à la personne si elle a des suggestions à formuler.
    - Indiquez précisément ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire pour résoudre le problème, de manière à faire appel à la raison de votre interlocuteur·rice.
    - Demandez-lui si une solution a sa préférence et prenez des engagements concrets en la matière, pour autant que vous soyez en mesure de le faire. Si vous n'avez pas l'autorité ou la capacité de prendre des engagements, faites appel à la personne qui a ce pouvoir.
- › Si vous ne connaissez pas bien l'agresseur·se, faites attention si vous voulez le·la toucher ou le·la retenir. Ce type de geste peut se révéler dangereux et renforcer encore son agressivité. Limitez-vous à la partie externe de l'épaule. Évitez le poignet ou le bras, car la personne cherchera à se dégager à tout prix.
- › Les comportements ci-après vous indiquent clairement que vous devez changer de stratégie
  - Insultes, dénigrement, remarques ou approches (sexuellement) inacceptables
  - Menaces, intimidations, provocation  
Elles visent à provoquer une réaction.  
Ne sous-estimez jamais une menace.
  - Violence physique  
Plusieurs types d'incidents sont concernés : dégradation d'objets, blessures, voies de fait ou attouchements sexuels, etc.

> Fixez des normes et des limites dès que vous êtes importuné·e au niveau personnel ou dès qu'il y a une menace d'agression physique.



## Agression instrumentale

Dans le cas d'une agression instrumentale, la personne passe à l'attaque ou se met sur la défensive pour faire pression sur son entourage et obtenir ce qu'elle veut. Elle utilise l'agression de manière ciblée et rationnelle, il s'agit d'une stratégie calculée.

### Agression instrumentale

- › L'agresseur·se veut contrôler la situation, il·elle veut être « le chef », imposer sa volonté ou son opinion. Dans le même temps, il·elle exerce une parfaite maîtrise sur lui·elle-même et ses sentiments. S'il·elle manifeste des émotions, celles-ci sont factices et simulées. Mais souvent, la personne commence par tester d'autres stratégies : flatterie, gentillesse ou tristesse, impuissance, etc. Elle peut aussi rester froide et cassante et user de menaces. Voire jouer de sa réputation de « personne violente » pour vous effrayer.
- › L'agression instrumentale se caractérise par le fait que l'agresseur·se sélectionne l'émotion à laquelle vous êtes sensible. Il·elle maîtrise son comportement, calcule le degré d'agressivité requis pour susciter chez vous la tension, l'angoisse, l'incertitude dont il·elle a besoin.
- › Parmi les manifestations claires de l'agression instrumentale, citons les menaces et les intimidations. L'agresseur·se suggère qu'il vous arrivera quelque chose de fâcheux ou d'effrayant, à vous ou à votre entourage, si vous ne coopérez pas.
- › Sachez que l'agresseur·se mettra sa menace à exécution uniquement s'il·elle en tire profit, c'est-à-dire s'il·elle pense qu'un passage à l'acte le·la rapprochera de son but. Mais généralement, il·elle voudra réduire les risques et surveillera donc vos réactions : une agressivité mal dosée risque de se retourner contre lui·elle. Son principal objectif est de vous effrayer mais aussi d'éviter tout risque d'être accusé·e d'un méfait. Les menaces peuvent être directes ou indirectes : montrer une arme « l'air de rien », se prévaloir de sa mauvaise réputation, faire des gestes menaçants ou obscènes, donner des coups dans des objets ou des meubles. Mais il est rare que les menaces soient mises à exécution et qu'un préjudice en résulte.
- › Ce n'est pas pour autant que vous ne devez pas les prendre au sérieux. Car même si une personne brandit des menaces de manière réfléchie et ciblée, une agression instrumentale peut évoluer en une agression par frustration. Cela dépend en grande partie du self-control de l'agresseur·se et d'une éventuelle « vexation » de votre part. Dans ce cas de figure aussi, le respect reste de mise. C'est le seul moyen de préserver l'amour-propre de l'agresseur·se. S'il·elle a l'impression de perdre la face ou de ne pas être respecté·e, il·elle ressent de la frustration et le risque augmente que son comportement évolue en agression par frustration.
- › Mais n'oubliez jamais que témoigner du respect à quelqu'un ne signifie pas que vous respectez son comportement agressif.
- › L'agression instrumentale est mise en oeuvre dans un but précis

### Comment réagir à une agression instrumentale ?

- › Retenez qu'il s'agit toujours et avant tout d'un jeu de pouvoir. Abstenez-vous en toutes circonstances de réagir au contenu des menaces, de polémiquer avec l'agresseur·se ou de vous laisser gagner par l'agressivité. L'agresseur·se essaie sciemment de vous mettre hors de



vous pour vous faire hésiter et vous pousser à l'erreur. Ignorez ses provocations. Ce faisant, vous ne lui donnez pas de raisons supplémentaires d'accentuer la pression et de gagner encore en agressivité.

Fixez des normes, rappelez l'agresseur-se à l'ordre et fixez des limites à son comportement. Faites-le avec calme et fermeté, sans affect

1. Mettez des mots sur les faits : « je vois/entends/remarque que... »

- › Votre interlocuteur·rice doit en effet savoir quel comportement vous dérange et que ce comportement dépasse les limites de ce qui est acceptable. Commencez toujours par « Je » pour montrer qu'il s'agit de votre vision, de vos souhaits et de vos limites.
- › Vous demandez ainsi à votre interlocuteur·rice de vous aider.
- › Avec des phrases à la deuxième personne (tu/vous), l'agresseur-se peut avoir l'impression que vous l'accusez ou rejetez la faute sur ses erreurs. Vous lui donnez alors des munitions pour monter le ton, accentuer la pression ou aviver son agressivité.

2. Mettez des mots sur l'effet que son comportement a sur vous : « je trouve, sens, pense que... »

- › Dites par exemple : « Dans ces circonstances, je suis mal à l'aise, je ne peux pas me concentrer, je ne suis pas en état de vous aider correctement. » Cette étape est facultative.
- › Pourquoi ?  
Admettre ouvertement la force et la domination de l'autre ne signifie pas que vous êtes faible ou soumis·e. Par contre, vous affichez votre vulnérabilité avec « force ». C'est précisément cette humanité qui peut faire baisser la tension.  
D'un autre côté, si l'autre tient véritablement à vous effrayer, vous renforcez son comportement. Si vous avez des doutes sur le type de l'agression, vous pouvez vous servir de cette étape comme d'un test.

3. Demandez qu'il-elle mette un terme au comportement et dites ce que vous voulez/attendez : « je veux que... »

4. Citez les conséquences s'il-elle ne le fait pas et mettez-le-la face à un choix : « soit vous... soit je... que choisissez-vous ? »

5. Appliquez la conséquence négative si les étapes précédentes restent sans effet.

- › À ce stade, privilégiez votre bien-être et votre sécurité personnels. Rompez le contact, mettez fin à la discussion, éloignez-vous, avertissez vos collègues et/ou demandez de l'aide.
- › Dites par exemple : « Je constate que vous me menacez – Je trouve ces menaces inquiétantes – Je veux que vous retiriez ce que vous avez dit et que vous me parliez normalement, c'est à cette condition que je pourrai vous aider. Si vous ne le faites pas, j'interromps la discussion. Que décidez-vous ? »



- › Autre option : « Je vous entends prononcer des mots comme chéri·e, mignon·ne et sexy à mon sujet. Je les trouve déplacés et je vous demande d'arrêter. Donc, soit vous cessez, soit j'arrête de m'occuper de vous. Que décidez-vous ? »
- › Laisser le choix à l'agresseur·se lui permet de ne pas perdre la face. Certain·e·s partiront en jurant. Laissez-les faire. Ils·elles ont sciemment décidé d'arrêter l'entretien. Ce qui n'est pas plus mal, n'est-ce pas ? N'oubliez pas que tout le monde a besoin d'un peu de temps pour se calmer. Les personnes énervées commencent généralement par critiquer les règles ou par se plaindre. Le cas échéant, appliquez des techniques de détournement.
- › Changez de stratégie dès que vous sentez que le mot suivant risque d'être le mot de trop.

## Agression physique (ou menace d'agression physique)

### Agression physique

Si une personne vous attaque physiquement ou menace de le faire, brandit une arme ou un objet susceptible de servir d'arme, il s'agit d'une agression physique.

### Comment réagir ?

- › Efforcez-vous de rester calme et maître de vous en toutes circonstances, même si c'est difficile. Faites toujours passer en priorité votre sécurité et celle des autres.
- › Pouvez-vous partir sans danger ?
  - Non > Voir cadre **NON**. Deux pages plus loin, vous trouverez ce tableau.
  - Oui > Partez ou fuyez. Signalez l'incident, donnez l'alerte et appelez de l'aide : tierces personnes, collègues, police, etc.
- › Pouvez-vous donner l'alerte et/ou avertir d'autres personnes sans vous mettre en danger ?
  - Non > Voir cadre **NON**.
  - Oui > Donnez l'alerte et appelez de l'aide : tierces personnes, collègues, police, etc. Le cas échéant, prononcez les mots ou noms de code convenus à l'avance.
- › Êtes-vous en mesure d'intervenir physiquement (avec d'autres personnes) avec un risque réduit pour vous ? Pouvez-vous par exemple immobiliser physiquement l'agresseur·se et/ou l'accompagner dans un environnement sûr ?
  - Non > Voir cadre **NON**.
  - Oui > Adoptez la position de sécurité. Choisissez la solution la moins restrictive en fonction de la situation :





- L'agresseur·se vous suit de son plein gré et sans résistance :
  - › Ne le·la touchez pas.
  - › Préservez une certaine distance par rapport à lui·elle.
  - › Marchez à côté de lui·elle et pas devant.
- L'agresseur·se résiste quelque peu :
  - › Saisissez-le·la par le bras et par l'épaule.
- L'agresseur·se résiste franchement ou perd tout contrôle :
  - › Appliquez des mesures restrictives de liberté efficacement et sans délai.

Cette démarche doit se faire :

- › Avec discipline : intervenez physiquement uniquement pour limiter les dommages aux personnes et en l'absence de toute autre possibilité. Vous devez aussi être formé·e pour ce faire, être entouré·e de collègues en nombre suffisant et avoir passé des accords à ce sujet au sein de l'équipe.
- › Sans mettre personne en danger : tout le monde doit s'en sortir avec le moins de blessures possible.
- › Avec humanité : continuez de parler à la personne concernée. Prononcez régulièrement son nom et demandez-lui de coopérer. Maintenez la communication et accompagnez chacune de vos actions par des paroles.
- › Sans exagération : même si les techniques sont toujours anatomiquement respectueuses, les entraves sont douloureuses. Vous devez donc recourir à la douleur de manière fonctionnelle et proportionnelle. Elle doit être adaptée à la nature et à l'intensité du comportement agressif et ne pas excéder le degré suffisant pour contrôler l'agresseur·se.
- › De manière structurée et coordonnée : faites-vous aider d'au moins une et si possible de deux autres personnes, chacune doit savoir ce qu'elle doit faire et ce que doivent faire les autres et pouvoir compter sur elles. Prenez le temps de vous mettre d'accord (quelques secondes suffisent) avant d'intervenir.
- › Administrez des médicaments.



## NON

- › Adoptez la position de sécurité.
- › Restez calme. Contrôlez vos émotions : focalisez-vous sur une pensée ou un point visuel sans lien avec la situation ou l'agresseur·se.
- › Soyez accommodant·e. Obéissez aux ordres. Faites ce que l'agresseur·se vous dit, rien de plus. Ne commencez pas à discuter.
- › Évitez de gêner, frustrer ou surprendre l'agresseur·se, il·elle risque de devenir plus dangereux·se.
  - Soyez clair·e : expliquez-lui ce que vous allez faire et montrez-lui ce que vous faites. Annoncez les gestes nécessaires et effectuez-les à sa vue.
  - Ne faites pas de mouvements ou de gestes inattendus ou rapides. Agissez avec lenteur et fluidité.
  - Évitez autant que faire se peut les contacts visuels avec l'agresseur·se.
  - Restez couché·e si vous y êtes obligé·e.
- › Protégez-vous dans la mesure du possible. Cachez-vous ou accumulez les obstacles entre l'agresseur·se et vous : table, meuble, fauteuil, etc.
- › Vous devez vous défendre ? Cherchez ce qui peut vous y aider : bouteille, verre, chaise, etc. Au besoin, tous ces objets peuvent constituer une protection.

## Agression non contrôlée

Lorsque l'agression n'est pas contrôlée, elle s'exprime sans aucun frein. L'agresseur·se n'a (plus) aucun contrôle sur son propre comportement. Il se peut que la frustration ait atteint de telles proportions qu'il·elle perde totalement la tête. Dans d'autres cas, cette explosion d'agressivité semble n'avoir aucune raison logique. Elle est généralement imputable à une maladie (lésion cérébrale, anomalie génétique, maladie psychiatrique, etc.) ou à la consommation de substances (médicaments, alcool, drogues, etc.).

Vous devez absolument savoir identifier ce type d'agression. En effet, les personnes qui ont perdu tout contrôle sur elles-mêmes voient leur force décupler et ne ressentent pas la douleur. De votre côté, vous n'êtes pas en mesure d'exercer une influence significative ou directe. Le déroulement de l'agression est imprévisible. Il est impossible de faire entendre raison à l'agresseur·se. Il·elle ne se préoccupe pas de la situation ni de votre sort en tant que victime. De ce fait, votre sécurité, celle des éventuelles tierces personnes et celle de l'agresseur·se peut être gravement menacée. Souvent, votre unique objectif est alors d'empêcher ou de limiter les dégâts.



Une agression non contrôlée évolue de manière totalement imprévisible

### Comment réagir ?

- › Établissez un contact positif et bienveillant.
- › Ne tolérez aucune dérogation aux règles.
- › Ne réagissez pas aux problèmes insolubles.
- › Ne faites pas de blagues ni de remarques inappropriées.
- › Ne commencez pas à discuter, car une discussion risque de dégénérer rapidement en un déchaînement de fureur.
- › Appelez de l'aide et mettez-vous à distance.
- › Pensez à votre sécurité.
- › Ménagez-vous une échappatoire sans danger.

### Attention

Des expériences traumatiques, une très mauvaise nouvelle ou une douleur intense peuvent provoquer des émotions extrêmes, qui s'expriment alors par une brusque agressivité.



## Annexe 2 : exercice

Le moment est presque venu de passer à l'activité en extérieur. Il y a beaucoup de monde dans le couloir. Tout le monde met ses chaussures et son manteau et attend devant la porte. Les gens se poussent. Christophe se fâche et donne des coups autour de lui lorsqu'André marche sur ses chaussures neuves.

Le spectacle est terminé, c'est la cohue au vestiaire. Marianne voit la dame à laquelle elle a donné son numéro entasser plusieurs manteaux, courir à gauche et à droite et papoter avec l'une de ses collègues. Elle perd patience et menace la dame : « Il faudra payer si vous ne retrouvez pas mon manteau. »

Romain s'éclipse discrètement. Il veut aller voir sa petite amie dans l'autre groupe. Il ne peut pas rentrer et on lui rappelle qu'il doit prendre rendez-vous. Il se fâche, pousse l'animateur-riche sur le côté, rentre et dit « C'est ce qu'on verra ! »

Votre collègue ne peut pas détourner les yeux de votre poitrine et quand il passe devant vous, il vous cogne souvent « par inadvertance ».

Linda heurte accidentellement Robert qui tient une tasse de café. Il lui hurle dessus, « Sale conne ! »

L'assistant-e social-e annonce à Catherine (22 ans) que le tribunal a prononcé une interdiction de contact temporaire avec son fils de 2 ans. Son amie s'énerve et exige sur un ton agressif que Catherine puisse voir son fils. L'assistant-e social-e recommence ses explications. L'amie hausse la voix et commence à hurler et à l'insulter. L'assistant-e social-e se sent mal à l'aise et en insécurité. « Si tu ne me donnes pas tout de suite une cigarette, je casse tout dans le service. »

Vous voyez deux jeunes inconnus traîner devant l'entrée de l'hôpital. Vous leur dites « Bonjour messieurs, puis-je vous aider ? ». « Pourquoi ? », demande le petit, sur un ton dur et froid. Vous répondez « Vous avez peut-être rendez-vous avec quelqu'un de chez nous ? ». « Occupe-toi de tes affaires, dégage », répond le petit. Le grand fait un pas en avant et vous dévisage fixement. Vous ne vous sentez pas à votre aise, vous avez chaud et avez l'impression de rougir. Vous voulez tout de même savoir ce qu'ils font là. Vous répliquez : « Je ne comprends pas pourquoi vous réagissez comme ça. Je veux simplement savoir ce que vous faites ici. Après, je m'en irai. » Le grand fait encore un pas en avant. Le petit vient se mettre à côté de lui. Le grand dit : « Tu peux continuer à chercher les problèmes, mais ça ne t'apportera rien. Sauf si tu aimes avoir mal... » Vous vous sentez menacé-e et pensez : « Qu'est-ce qu'il leur prend de m'attaquer comme ça ? » Vous sentez la colère monter...

C'est l'hiver. Robert arrive au travail en manches courtes. Il paraît agité, il a les pupilles dilatées. Il doit se soumettre à une fouille et on découvre 5 pilules d'ecstasy dans une poche de son manteau. Elles sont confisquées, Robert profère des menaces : « Si je ne les récupère pas ce soir, je fous le feu ! »

Un jeune homme est interdit de sortie ce week-end. Il sort de la maison en jurant.

Un jeune homme est interdit de sortie ce week-end. Il hausse les épaules et vous bloque la porte. D'un ton glacial, il dit : « Je ne sors pas, tu ne sors pas. »

Wendy travaille comme thérapeute dans une maison psychiatrique. Nico est un patient qu'elle suit depuis quelques mois. C'est un patient difficile, mais Wendy a de bons contacts avec lui. Aujourd'hui, les rendez-vous se sont prolongés pour des raisons imprévues. Nico doit donc patienter un peu. Lorsqu'il peut enfin entrer, il fait des histoires et accuse Wendy de manquer de professionnalisme.



Un patient se présente à l'accueil. Il a reçu une lettre l'informant qu'après une procédure de 6 mois, il peut enfin venir chercher son document. Il doit en outre présenter la lettre à titre de justificatif.

Il a pris sa carte d'identité, mais pas la lettre. La collaboratrice lui rappelle les règles : le justificatif est obligatoire. Elle le répète à plusieurs reprises. Le client finit par hausser la voix et frappe du poing sur le comptoir, il attrape ensuite tous les papiers qui s'y trouvent. Il en fait une boule qu'il jette à travers la pièce. Elle heurte un vase qui se brise et l'eau se répand dans le sac de la collaboratrice qui était resté ouvert.

Saskia enfile des perles sur une chaîne, elle est très concentrée. Elle savoure son travail et fredonne. À la même table, Marc trie les perles par couleur. Il se balance sur sa chaise et renifle. « Stop ! », crie-t-il tout à coup d'un ton fâché. Tout le monde prend peur, car Marc peut devenir agressif. Julie, une animatrice, s'approche rapidement. « Calme-toi, Marc, ce n'est rien. » Toujours en colère, Marc s'adresse à Saskia : « Ferme ta gueule, tu m'entends ? Ferme-la, sinon, je frappe ! » Julie s'assied à côté de Marc : « Marc, ce n'est pas gentil. Saskia ne comprend pas pourquoi tu te fâches. Elle ne fait rien, elle est simplement contente. » Marc devient fou furieux. « Toi aussi, tu es une idiote, tu es toujours contre moi. » D'un geste brusque, Marc s'empare de la boîte de perles et la jette par terre. Il crie « Sale garce » et s'enfuit.

Jef a 35 ans. Le généraliste, l'agent de quartier et le CPAS le connaissent bien.

Il rentre chez tou-te-s les prestataires de soins lorsqu'il a besoin de quelque chose et que cela l'arrange. Il se montre exigeant, menaçant et ne respecte pas les règles. Il les monte les un-e-s contre les autres.

Un résident écoute la radio. Il a mis le son relativement fort. L'infirmière lui demande de le baisser. Rien ne se passe. L'infirmière lui demande une nouvelle fois de baisser le son, puis en l'absence de réaction, décide de confisquer l'appareil. Il s'approche calmement de l'infirmière et lui demande la radio. Le résident la frappe alors violemment dans le dos. Le coup fait plutôt mal. L'infirmière est choquée. Un peu plus tard, le résident dit qu'elle aurait voulu frapper encore plus fort.

Un visiteur vous adresse la parole d'un ton enthousiaste et amical. Il vous demande votre nom, car il a l'impression de vous connaître. « Où habitez-vous ? ». « En tout cas, vous avez de beaux yeux et un corps magnifique. Vous voulez sortir avec moi ? »

C'est l'hiver. Robert arrive au travail en manches courtes. Le père d'un-e patient-e demande : « franchement, quelle formation avez-vous dû suivre pour pouvoir faire ce travail ? »

Impatient-e, un-e patient-e s'approche de l'accueil et vous dit : « Bon, là, vous appelez André (le directeur), sinon on n'en sortira pas, hein ! »

Ce soir, Stephane revient dans son groupe de vie. Il est visiblement en état d'ébriété. Il bafouille et ne tient plus droit sur ses jambes. Les animateur-ric-e-s lui disent qu'il ne peut pas participer à l'activité de groupe dans cet état. Au début, il reste calme, puis tout à coup, il perd son sang-froid. Il tape plusieurs fois du poing sur le bureau, il hurle et jette tous les dossiers par terre. Il s'approche de l'animateur, l'agrippe par le col et crie : « Tu as encore quelque chose à dire ? Rien ? » Il continue de crier en levant les mains au-dessus de la tête. Il saisit le bureau et le renverse. Il casse un pied et l'agite autour de lui.

Un bénéficiaire vous montre une femme à demi dévêtue dans un magazine et vous dit : « Vous lui ressemblez. »

« Ma petite dame, je ne pense pas que votre patron appréciera votre comportement. »

Un visiteur se présente à l'accueil. Il sent l'alcool et tient à peine sur ses jambes. Il est incapable de dire ce qui l'amène. La personne à l'accueil lui demande gentiment de partir et le raccompagne jusqu'à la sortie. Tout se passe dans le calme jusqu'à la porte. Tout à coup, le visiteur commence à donner des coups de pied, à jurer et à frapper.

À la réception du Nouvel An, un responsable pince ouvertement la fesse d'un collaborateur qui est en train de parler avec des collègues et ajoute quelque chose sur une « chambre noire ». La salle est éclairée uniquement par des bougies. Les rires fusent.



# Moquerie, harcèlement ou querelle ?

—



Illimité Formez éventuellement des groupes de 4



15 minutes



moyen

Apprenez à faire la différence entre des moqueries, du harcèlement et une querelle.



• Distribuez le tableau ci-après à tou-te-s les participant-e-s/groupes.



1. Cochez la catégorie à laquelle appartient chaque situation : moqueries, harcèlement ou querelle.
2. Demandez ensuite aux participant-e-s ou aux groupes d'expliquer les critères qu'ils-elles utilisent pour catégoriser une situation. Quelles sont les différences ?

	Harcèlement	Moqueries	Querelle
Anne fait souvent des commentaires sur les vêtements de Muriel : « Cette couleur ne te va pas » ou « Ça vient d'un magasin de seconde main, non ? »			
Éric reçoit des messages Facebook privés de la part de Jérôme depuis quelques mois. Jérôme demande de l'argent à Éric. Lorsque Éric tarde à le lui donner, Jérôme le menace de le tabasser.			
Julien est entièrement vêtu de vert. Un ami s'approche et lui dit : « Salut brocoli, que de vert aujourd'hui ! »			
Stéphane reçoit trop peu de travail de son-sa chef-fe et lorsqu'il-elle lui en donne, il s'agit de tâches inutiles ou au contraire très compliquées.			
François porte des lunettes. Hier, il est tombé en jouant au foot avec des camarades. L'un d'entre eux lui a demandé : « Aïe, tu as besoin d'une deuxième paire, peut-être ? »			
La fête du personnel a eu lieu la semaine dernière. Selma, une nouvelle recrue, reçoit un e-mail d'un-e collègue : « Tu savais que cette photo circule ? » En annexe, Selma découvre une photo d'elle à la fête du personnel, avec une légende : « Elle le fait pour 5 euros ».			
Quelqu'un envoie régulièrement à Juliette des e-mails soi-disant « amusants ». Ils contiennent parfois des virus, qui contaminent son PC. Elle découvre par ailleurs qu'un faux profil Facebook a été créé à son nom.			
Daniel traverse la cour. « Hé, Dan la banane ! », crie l'un-e de ses camarades de classe. Ça fait rigoler Daniel.			
Il neige. Le moment idéal pour une bataille de boules de neige. Fatiha vise Marie. Elle la touche à la tête ! Marie fond en larmes et pousse Fatiha.			
Ursule marche à côté de Xavier. « Hé, Ursule la pustule ! », crie le-la même camarade de classe. Ursule se recroqueville.			
Le chef de Martin contrôle tout ce qu'il fait, ne lui communique pas toujours les données correctes quand il ne fait pas de la rétention d'informations.			
Un groupe de travailleur-euse-s se réunit régulièrement pour boire un café. Ils-elles « oublient » systématiquement d'inviter un-e collègue. Même lorsqu'ils-elles vont manger à midi ou organisent une fête.			
Serge et Théo sont assis l'un à côté de l'autre dans le bus. Ils parlent et rigolent. Brusquement, Serge s'empare du bonnet de Théo et le jette derrière.			
Catherine est amoureuse du copain d'Iman. Iman s'est absentée et Catherine en profite pour danser avec son copain. Lorsqu'Iman revient, elle pousse Catherine et lui tire les cheveux.			



# La statue vivante



Min. 6



10 minutes



moyen

Découvrez l'influence qu'exerce votre comportement sur celui des autres : un comportement appelle un autre comportement.

## Premier tour

1. Composez des groupes de deux. Demandez aux participant-e-s de se mettre debout l'un-e en face de l'autre, laissez-les choisir qui est A et qui est B.
2. Demandez à A d'adopter une attitude positive et de la garder, comme une statue vivante.
3. Demandez à B d'adopter une attitude qui correspond selon lui-elle à celle de A. Quelle est la première image qui surgit ? Précisez que toutes les attitudes sont correctes et incitez-les à suivre leur première idée.
4. Échangez les rôles. B prend une attitude positive et A se met en face en adoptant une attitude qui correspond à celle de B.
5. Demandez aux participant-e-s de refaire l'exercice, mais cette fois en adoptant une attitude négative.

## Discussion à la fin de l'exercice

Demandez aux participant-e-s comment ils-elles ont déterminé la manière dont ils-elles allaient se comporter face aux autres. Interrogez-les sur la différence entre leur réaction face à l'attitude positive et leur réaction face à l'attitude négative.

## Deuxième tour

1. Formez de nouveaux groupes et laissez-les choisir qui est A et qui est B.
2. Demandez à A d'avoir un comportement agressif et de se figer à nouveau comme une statue vivante. Demandez à B d'adopter la première attitude que lui vient à l'esprit.
3. Demandez ensuite à B d'adopter une attitude positive face à A, qui conserve son attitude agressive.
4. Demandez à A de changer d'attitude lorsqu'il-elle sent que le moment est venu.
5. Échangez les rôles.

## Discussion à la fin de l'exercice

Demandez aux participant-e-s ce qu'ils-elles ont ressenti en adoptant les deux attitudes. Ont-ils-elles vu que dans le rôle de B, leur première réaction a été de vouloir se battre et qu'ils-elles avaient ensuite du mal à conserver leur attitude agressive dans le rôle de A après le changement d'attitude de B ?

Faites éventuellement le lien avec la rose de Leary pour montrer qu'un comportement appelle en réponse un comportement prévisible et qu'il est possible de renverser ses modèles de comportement en changeant de position.





# Mise en scène



Max. 20



30 minutes



forte

Découvrez l'influence qu'exerce votre attitude et votre expression sur la façon dont vous vous sentez et inversement.

Et le rôle que jouent tous ces éléments dans le déclenchement ou au contraire le désamorçage d'un comportement agressif.



Percevoir ses limites • Échauffement des cordes vocales

1. Expliquez : cet exercice vise à vous faire prendre conscience de l'effet de votre attitude sur votre état d'esprit, mais aussi de l'influence de votre état d'esprit sur votre attitude et votre expression.
2. Donnez vos instructions : marchez et imprégnez-vous de ce que je dis. Il est interdit de parler. Invitez les participant-e-s à tester plusieurs états d'esprit. Cela peut se faire de différentes manières : demandez aux participant-e-s de coller leurs post-it sur une des 3 feuilles selon la force de la contrainte : forte, moyenne et faible. La distinction réside dans le degré de liberté accordé à la personne pour choisir ce qu'elle veut faire ou ne pas faire.

Un exemple par post-it.

- › Donnez des indications sur la posture du corps : regardez vers le bas, soulevez un peu les épaules, recroquevillez-vous, tenez-vous droit-e, poussez la poitrine en avant, marchez jambes écartées, respirez haut dans la poitrine, respirez rapidement, respirez lentement par le ventre, etc.
- › b. Donnez des indications sur les sentiments qui vont de pair : imaginez que vous venez de gagner au Lotto, que vous êtes fou-folle de rage contre votre voisin-e qui ne veut pas vous rendre votre ticket gagnant, que vous devez emprunter une rue sombre et vide et que vous entendez un bruit, vous vous sentez invincible, vous vous sentez calme et libre, etc.

## Discussion à la fin de l'exercice

- › Quelle attitude vous faisait du bien ? Quelle attitude était moins agréable ?
- › Qu'avez-vous ressenti en respirant par le haut du corps ? Qu'avez-vous ressenti en respirant par le ventre ?
- › Qu'avez-vous ressenti en rentrant les épaules ? Qu'avez-vous ressenti en tirant les épaules vers l'arrière ?



- › Quel état d'esprit avez-vous vraiment ressenti ? Comment est-ce arrivé ?
- › Que ressentez-vous quand vous débordez de confiance en vous ? Comment cela se matérialise-t-il ? Montrez-le encore une fois. Quelle respiration, quelle position des épaules, de la tête, quel regard, etc. Quel est l'effet exercé sur vous et votre entourage ?

Cet exercice peut se conclure par une invitation à ancrer certaines postures qui peuvent aider les participants dans leur vie professionnelle.

Un ancrage, c'est une association entre un état souhaité (la posture qui vous permet de garder une juste distance par rapport à la situation vécue par un bénéficiaire ou vous permet de mettre vos collègues en mode créatif lorsque vous organisez une réunion) et un référent symbolique spécifique pour la personne qui le met en oeuvre. Pour trouver ce référent, vous pouvez inviter à penser à différentes expériences dans lesquelles la posture souhaitée a été mise en oeuvre. Vous trouverez alors un élément, qui peut-être une émotion ou un ressenti, qui a permis sa mise en oeuvre. Par exemple, ce sera un sentiment d'ouverture qui se manifeste dans des épaules larges, une respiration profonde. Ce ressenti, vous invitez les participants à le transformer en une image, un son ou un geste. Tout ce qui est parlant et reproductible dans la vie professionnelle (le transformer en un cumulet ou un cri tonitruant peut être limitant dans l'utilisation future de l'ancrage).

Cette image, ce son ou ce geste servira par la suite de stimuli aux participants. Ils pourront l'activer pour directement rentrer dans la posture souhaitée. Dans des situations d'agressivité durant lesquelles les réactions doivent être parfois instantanées, ces ancrages sont très utiles pour pouvoir mobiliser le positionnement le plus pertinent.

- › Que ressentez-vous quand vous manquez de confiance en vous ? Comment cela se matérialise-t-il ? Montrez-le encore une fois. Quelle respiration, quelle position des épaules, de la tête, quel regard, etc. Quel est l'effet exercé sur vous et votre entourage ?
- › Quelle victime souhaite être agressée ?  
Une personne angoissée et qui a l'air angoissée paraît plus fragile et sera donc choisie en priorité par un·e éventuel·le agresseur·se. Dans les faits, elle est aussi moins à même de se défendre qu'une personne qui se tient droite en regardant autour d'elle. Celle-ci paraît moins vulnérable et l'est aussi. Elle voit arriver une situation risquée plus rapidement et peut aussi mieux crier pour appeler à l'aide.
- › Quels attitudes et états d'esprit vous aident à désamorcer un comportement agressif ? Lesquels déclenchent au contraire de l'agressivité ?

### Conseil

Faites cet exercice pour préparer Fixer des limites XL. Dans cet exercice, vous utilisez votre voix, votre attitude et votre expression pour fixer votre limite.



# Fixer des limites XL



Min. 6



45 minutes



forte

Découvrez ce qu'il se passe dans votre corps lorsque quelqu'un franchit votre limite, ainsi que les attitudes qui vous aident ou vous gênent pour la rétablir. Exercez-vous à utiliser votre voix, votre langage corporel et votre expression pour indiquer clairement votre limite.



Pour cette méthode, il est utile et judicieux de faire des liens avec :

- L'exercice de la marche tempéramentale pour se convaincre de l'effet du langage corporel et de l'attitude sur son humeur.
- L'exercice d'échauffement des cordes vocales pour exercer sa voix et son intonation.
- L'exercice du bruit de fond pour vaincre la peur de crier.
- L'exercice percevoir ses limites pour prendre conscience de son espace personnel et du sentiment ressenti quand une personne menace d'envahir son territoire.

- › Formez des groupes de deux, A et B. Disposez-les en deux rangées qui se font face, chacune à une extrémité de la pièce.
- › Les A s'avancent vers leur partenaire B jusqu'à ce que B dise ou crie « Stop ! ». L'exercice se déroule en trois étapes.

## Étape 1 : distance de sécurité physique

1. A s'avance vers B. B dit « Stop ! » lorsqu'il-elle estime que A est suffisamment proche. A s'arrête. Ne donnez pas plus d'explications, même si quelqu'un en demande.
2. Observez la position de chacun-e. Demandez aux B si leur A se tient à une distance correcte pour eux-elles. Si ce n'est pas le cas, chaque B peut faire reculer ou avancer son A.
3. A votre signal, les A font encore un pas en avant dans l'espace personnel des B.
4. Laissez un peu de temps aux B pour bien analyser leurs sentiments, puis faites reculer les A.
5. Inversez les rôles.



6. Donnez quelques explications sur les différentes distances. De manière générale, les distances suivantes s'appliquent :
  - › Zone intime : 15-45 cm.
  - › Zone personnelle pour des connaissances, lors de réceptions, etc. : 45 cm-1,2 m.
  - › Zone sociale pour les inconnu·e·s : 1,2m-3,6 m.
  - › Zone publique, lorsque vous vous adressez à un groupe de personnes : plus de 3,6 m.
 Attention : il y a aussi des différences personnelles et culturelles ! Expliquez ensuite ce qu'est un espace physiquement « sûr ». En principe, il correspond à deux longueurs de bras.
7. Demandez aux participant·e·s ce qu'ils-elles ont ressenti lorsque l'autre s'est rapproché·e (fourmillements dans le ventre, respiration haute, etc.). Ces changements constituent donc des signaux qu'envoie le corps lorsqu'une personne pénètre dans votre espace personnel physique ou psychique, au propre comme au figuré.

Remarque : certain·e·s participant·e·s laissent approcher l'autre à une distance anormalement courte et affirment que cela ne leur pose aucun problème. Acceptez cet état de fait. Il se peut en effet qu'ils-elles ne perçoivent absolument pas leurs limites.

### Étape 2 : comment dire STOP ?

Répétez les étapes de l'exercice « distance de sécurité physique ». Ici, B ne peut s'arrêter que lorsque A le-la convainc de le faire. B s'approche de A d'un air décidé.

La première fois, A crie « Stop ! » d'un air paniqué. La deuxième fois, A supplie B de s'arrêter.

La troisième fois, A dit « Stop ! » de manière assertive.

B aura tendance à ne pas s'arrêter dans les deux premiers cas.

Discussion à la fin de l'exercice

- › Demandez aux B ce qui dans les gestes et l'attitude des A les a incité·e·s à continuer ou au contraire à s'arrêter.
- › Interrogez les B sur ce qu'ils-elles ont ressenti en marchant d'un air décidé : quels ont été vos sentiments lorsque l'autre a eu une réaction paniquée, vous a supplié·e ou vous a arrêté·e avec assertivité ?

### Étape 3 : laisser parler son corps

Répétez les étapes de l'exercice « distance de sécurité physique ». B avance vers A d'un air décidé, mais A ne peut rien dire cette fois-ci.

La première fois, A peut marquer sa limite uniquement par des gestes et par son langage corporel. Conseil : la pose du cow-boy, pieds largement écartés sur le sol.

La deuxième fois, A peut marquer sa limite uniquement par les yeux.

Discussion à la fin de l'exercice

- › Demandez ce qui dans l'attitude de l'autre les a incité·e·s à continuer ou au contraire à s'arrêter.
- › Interrogez les B sur ce qu'ils-elles ont ressenti en marchant d'un air décidé : quels ont été vos sentiments face aux gestes et au langage corporel, puis face au seul contact visuel ?



## Règles de l'exercice et conseils

Cet exercice se révèle parfois conflictuel. Vous demandez en effet aux participant·e·s de ressentir et d'afficher leurs émotions et leur vulnérabilité. Sans compter que certain·e·s ont peut-être vécu une expérience dérangeante. Par conséquent, offrez à chacun·e la possibilité de s'arrêter le temps nécessaire. Si l'exercice devient trop lourd, arrêtez-les et passez à un autre exercice, par exemple celui du bruit de fond.

## Variantes

1. Aux étapes 1 et 2, demandez aux A de s'approcher des B :
  - › en marchant vite
  - › en marchant calmement
  - › en insistant, en flattant et enjôlant juste à la limite
  - › en parlant tout du long jusqu'à la limite, puis en la franchissant
2. Distribuez une ficelle ou un bâton aux B. B pose le bâton ou la ficelle à une distance confortable pour lui-elle. A tente de franchir cette limite de 4 manières différentes.



# Fixer des limites XS



Max. 12



15 minutes



forte

## Où se situe votre limite personnelle ? Et comment la marquez-vous ?



- Percevoir ses limites
- Bruit de fond
- Échauffement des cordes vocales

1. Faites des groupes de deux. Laissez-les choisir qui est A et qui est B. Demandez-leur de se disperser dans la pièce et de se tenir l'un-e en face de l'autre.
2. Où se situe votre limite ?
  - › Expliquez : chacun-e place la limite de son espace personnel à un endroit différent. Si une personne la franchit, on le remarque physiquement : tension, tremblements, transpiration, etc. Vous allez en faire l'expérience dans cet exercice.
  - › Demandez à B d'adopter une attitude neutre et de s'approcher de A.  
À chaque pas, A vérifie si son corps réagit.  
Une fois que la limite a été atteinte, A le signale et explique ce qu'il-elle remarque et décrit la partie du corps qui réagit. A prend ainsi conscience de ses signaux de tension.
  - › Passez dans chaque groupe pour encadrer cet exercice.
3. Indiquez votre limite !
  - › Recommencez l'exercice précédent. Mais cette fois, lorsque B atteint la limite, A dit « Stop, pas plus loin ». Si son ton n'est pas convaincant, B continue.
  - › Cherchez les meilleurs moyens de signaler ses limites.
  - › Passez dans chaque groupe pour encadrer cet exercice.
4. Inversez les rôles et répétez les exercices 2 et 3.
5. À la fin de l'exercice, discutez des questions suivantes :
  - › Y a-t-il eu des différences ?
  - › Pourquoi B s'arrête-t-il-elle ou avance-t-il-elle encore ?
  - › Comment indiquer correctement sa limite ?

### Variante

Demandez aux B de remplacer leur attitude neutre par une autre : ils-elles peuvent marcher plus vite, plus lentement, prendre un air menaçant, fâché, apeuré, paniqué, etc.



# Faire preuve d'assertivité



Min. 9 - Max. 20



De 30 à 60 minutes



moyen

Mettez en lumière les croyances handicapantes qui vous empêchent de faire preuve d'assertivité.



Schéma : modèles de comportement et de réflexion dans le cas d'un comportement subassertif, assertif et agressif



Ruelle sombre ou boulevard agréable ?

1. Formez des groupes de 3 ou 4 et demandez-leur d'inventer une situation dans laquelle ils-elles voudraient faire preuve d'assertivité sans y parvenir. Demandez-leur de mettre en scène cette situation et de se montrer hyperassertif-ve, d'une assertivité digne de leurs rêves les plus fous. Ils-elles peuvent surjouer sans aucun souci. Donnez-leur suffisamment de temps pour créer la mise en scène et la répéter. Passez d'un groupe à l'autre, donnez un coup de main en cas de besoin.
2. Chaque groupe présente la situation qu'il a imaginée. Terminez toujours par de chaleureux applaudissements. Pour l'instant, ne discutez de rien, contentez-vous de faire des compliments.
3. Lorsque tous les groupes sont passés, demandez aux participant-e-s de citer parmi les scènes jouées les comportements concrets qui peuvent être qualifiés d'assertifs. Demandez-leur de penser à des attitudes, des mimiques, des intonations, etc. Interrogez-les aussi sur les mots ou les phrases qui se rattachent à un comportement assertif.
4. Faites un dernier exercice pour parler des obstacles. Interrogez les participant-e-s sur ce qui les empêche de mettre ce comportement en pratique. Ils-elles le maîtrisent, ils-elles viennent de le montrer. Parlez ensuite de ce dont ils-elles ont besoin pour adopter un tel comportement.



## Modèles de comportement et de réflexion dans le cas d'un comportement subassertif, assertif et agressif

Lisez le schéma ci-dessous. Dans quelle mesure vous y reconnaissez-vous ? Pouvez-vous, en fonction de la situation, changer de comportement de manière consciente et flexible ? Ou restez-vous plutôt bloqué-e dans un même modèle de comportement et de réflexion ?

Comportement subassertif	Comportement assertif	Comportement agressif
Vous permettez que vos droits soient violés.	Vous protégez vos droits.	Vous violez les droits d'autres personnes.
Vous vous laissez exploiter.	Vous veillez à vos intérêts mais aussi à ceux des autres.	Vous veillez exclusivement à vos propres intérêts.
Vous n'atteignez pas votre objectif.	Vous avez la probabilité la plus forte d'atteindre votre objectif.	Vous atteignez votre objectif au détriment d'autres personnes.
Vous n'osez pas donner votre avis.	Vous donnez votre avis lorsque vous le jugez utile.	Vous ne vous demandez pas s'il est judicieux de donner votre avis.
Vous n'osez pas répliquer.	Vous êtes en mesure de vous défendre.	Vous ne jugez pas utile de mettre les autres à l'aise ou de les rassurer.
Vous vous adaptez. Vous vous réfrérez. Vous vous laissez éconduire.	Vous êtes disposé-e à faire des compromis.	Vous imposez votre avis, les autres doivent céder devant vous.
Vous n'osez pas défendre votre point de vue, ou pensez que vous n'en avez pas.	Vous êtes en mesure de défendre votre point de vue de manière claire et décidée.	Vous faites de l'ingérence dans les choix d'autres personnes.
Vous laissez les autres choisir pour vous.	Vous faites vos propres choix. Vous savez quand vous pouvez le faire et quand il faut laisser ce choix à d'autres.	Vous ne vous intéressez pas à l'autre.
Vous avez peur du jugement d'autres personnes.	Vous écoutez les autres mais vous ne les laissez pas imposer leur vision. Vous réfléchissez pour savoir si l'autre a raison.	Vous ne vous intéressez pas à ce que les autres pensent de vous.
Vous vous sentez lésé-e et incompris-e.	Vous êtes ouvert-e aux autres. Vous nouez des amitiés avec certaines personnes et en maintenez d'autres à distance.	
Un comportement subassertif consiste à tenir systématiquement compte de la relation, ce qui à terme perturbe la relation.	Un comportement assertif consiste à défendre ses intérêts tout en préservant la relation, ce qui à terme renforce la relation.	Un comportement agressif consiste à défendre continuellement ses intérêts, ce qui à terme perturbe la relation.





Pensées et besoins aboutissant à un comportement subassertif	Pensées et besoins aboutissant à un comportement assertif	Pensées et besoins aboutissant à un comportement agressif
Je veux que tout le monde me trouve gentil-le.	J'apprécie que les autres me trouvent gentil-le, mais je sais que ce ne sera jamais le cas de tout le monde.	Je me moque de ce que les autres pensent de moi du moment qu'ils-elles ne croient pas qu'ils-elles peuvent me marcher dessus.
Je veux que tout le monde soit content-e.	Je sais que je ne pourrai jamais faire plaisir à tout le monde, mais je fais de mon mieux, sans toutefois me plier en quatre.	Je veux me faire plaisir, ce que veulent les autres ne m'intéresse pas.
Je dois me montrer reconnaissant-e de ce que l'autre fait pour moi, même si cela ne me plaît pas.	J'apprécie ce que d'autres font pour moi, mais si je ne veux pas quelque chose, je décline gentiment.	Je ne me sens absolument pas redevable de ce que les autres font pour moi.
Je ne m'autorise aucune erreur, sinon les autres diront que je suis bête.	Je fais de mon mieux pour ne pas commettre d'erreur, mais je ne suis pas infaillible.	Les autres n'ont pas à se plaindre. S'ils-elles estiment que quelque chose n'est pas bien, ils-elles n'ont qu'à s'en occuper eux-elles-mêmes.
Je fais ce travail beaucoup moins bien que d'autres.	Je fais de mon mieux en mon âme et conscience, je ne peux pas faire plus.	Ce que je fais, je le fais bien.
Je ne peux pas me changer.	Je suis ouvert-e au changement et à l'amélioration.	Je n'ai absolument pas besoin de changer.
	Chacun-e a le droit d'avoir son avis.	

### Besoin de gagner en assertivité ?

1. Parmi les pensées de la colonne du milieu, cherchez celles que vous pouvez adopter.
2. Montez au créneau pour ce que vous pensez, ressentez et désirez. En faisant preuve de respect pour vous, pour les autres et pour votre relation.
3. Expliquez que vous faites preuve de compréhension pour l'autre. Ce faisant, vous ne serez pas perçu-e comme agressif-ve. Si l'autre se sent compris-e, il-elle accèdera plus facilement à vos souhaits et questions.
4. Le langage corporel représente 80 % du message. Redressez le dos, regardez la personne en face de vous, établissez un contact visuel, penchez-vous de temps en temps vers l'autre, veillez à faire des gestes ouverts, etc. Mais surtout, restez sur un pied d'égalité.



# Entre le noir et le blanc : le gris



Min. 4 - Max. 10



30 minutes



moyen

Les règles et accords sont souvent formulés en noir et blanc. Mais il y a généralement des différences entre le papier et la pratique. Découvrez ce qu'il se passe en cas d'application (in)cohérente de ces règles et accords. Où se situent les nuances ?

Pourquoi certain·e·s collaborateur·rice·s respectent-ils·elles les règles et d'autres pas ?

Concluez des accords qui fonctionnent réellement.



• Papier pour tableau de conférence

• Post-it

1. Les participant·e·s choisissent une règle ou un accord qui ne fonctionne pas correctement ou qui suscite de la résistance chez eux·elles, chez d'autres travailleur·se·s ou chez des intervenant·e·s extérieurs.
2. Une personne explicite l'accord sur lequel le groupe veut travailler.
3. Accrochez deux grandes feuilles.  
Sur la première, notez une phrase courte qui confirme l'accord, par exemple, « Nous enregistrons les incidents impliquant une agression, parce que ... ». Sur la deuxième, notez une courte phrase négative, par exemple, « Nous n'enregistrons pas les incidents impliquant une agression, parce que ... ».



4. Demandez à tou-te-s les participant-e-s de citer des arguments en faveur de l'une et l'autre phrase, notez-les sur les feuilles correspondantes. Il y a plus de 6 participant-e-s ? Distribuez plusieurs post-it à chacun-e et demandez-leur de noter leurs arguments sur des post-it (un par post-it) et de les coller sur la feuille.
5. Discutez des arguments regroupés sur chaque feuille. Quel rapport y a-t-il entre eux ? Sont-ils opposés ou complémentaires ? Font-ils apparaître des conflits de valeurs ou des approches différentes en termes d'actions envers les bénéficiaires?
6. Adaptez la règle ou échangez sur la mise en oeuvre des règles. Vous pouvez utiliser les arguments comme ressource pour tirer directement une conclusion ou reformuler un accord. Ou vous pouvez vous accorder sur la règle et les valeurs qu'elle transporte, mais en ayant un échange sur la manière de la mettre en action. Peut-être est-il bon alors de se poser la question des ressources humaines ou matérielles et des compétences disponibles pour appliquer les règles ? En effet, certain-e-s ne les mettent pas en oeuvre non pas par mauvaise volonté ou opposition mais « simplement » par absence de connaissance, de temps ou encore de support matériel.



# La crème de la crème



Min. 2 - Max. 8



De 30 à 60 minutes



forte

Cet exercice permet aux membres de l'équipe de se pencher activement sur les compétences utiles lors d'un conflit

Dans les équipes qui fonctionnent bien, les personnes entretiennent des rapports qui se caractérisent par une positive gestion des conflits : les heurts ne sont pas interdits et plusieurs vérités peuvent coexister. Ce type d'équipe fait partie de la crème de la crème.



Une fiche « Quelles sont mes compétences en matière de gestion des conflits ? » pour chaque participant-e



La guerre des chaises

1. Quelques jours avant la date prévue pour l'exercice, distribuez à tou-te-s les participant-e-s l'annexe 1 « quelles sont mes compétences en matière de gestion des conflits ». Demandez-leur d'attribuer un score à leurs compétences en matière de conflits et de demander à 4 autres personnes de les évaluer (si possible, 2 dans la sphère privée et 2 au travail).
2. Individuellement, chacun-e décide sur base de ces scores les 3 compétences sur lesquelles il-elle veut travailler les 2 semaines suivantes.  
Il-elle répond aux questions suivantes :
  - › Pourquoi ai-je choisi ces compétences ?
  - › Comment vais-je les travailler ?
  - › À quoi mes collègues remarqueront-ils-elles que j'y travaille ?
  - › Quand vais-je le faire ?
  - › Qu'ai-je à perdre en travaillant sur ces compétences ?
  - › Quel effet mon nouveau comportement aura-t-il sur mes collègues et mes client-e-s ?
3. Chacun-e à son tour, les membres de l'équipe présentent les éléments sur lesquels ils-elles souhaitent travailler à leurs collègues.  
Les autres membres de l'équipe indiquent s'ils-elles reconnaissent ces éléments et leur impact potentiel sur eux-elles et les bénéficiaires. Pour terminer, l'équipe donne quelques conseils spécifiques à la personne concernée.



## Annexe 1 : quelles sont mes compétences en matière de gestion des conflits ?

---

1. Copier ce document 4X
2. Pour chaque aspect, évaluez votre compétence sur une échelle de 0 à 3 (0 = absente, 1 = modérément présente, 2 = souvent présente, 3 = toujours présente).
3. Donner ce document à 4 autres personnes et demandez-leur de vous évaluer, 2 dans votre sphère privée et 2 au travail. Assurez-vous que personne ne puisse voir les scores attribués par les autres afin d'éviter d'éventuelles influences.
4. Additionnez tous les scores pour chaque rubrique.
5. Sur cette base, choisissez les 3 points sur lesquels vous voulez travailler les 2 semaines suivantes.

Réflexion sur soi	Scores de .....					Total
	A	B	C	D	E	
Analyse son comportement et son point de vue d'un oeil critique.						
Tire des leçons de l'évaluation de tiers et l'utilise pour modifier son comportement et son point de vue. Reconnaît sa responsabilité dans un conflit.						
Connaît ses petits travers contrariants et leur effet sur les autres.						
						Total



### Maîtrise de soi

	A	B	C	D	E	Total
Reste soi-même face aux réactions et aux émotions de tiers. Ne se rabaisse pas, ne crie pas pour dominer.						
Conserve son calme dans les situations difficiles ou qui dérapent.						
Ne se laisse pas entraîner par des tiers.						
Sépare travail et vie privée. Fait la part des choses en cas de souci dans sa vie privée ou au travail.						
						Total

### Métacommunication sur les émotions

	A	B	C	D	E	Total
Dans une discussion, est capable de prendre de la distance par rapport au contenu et d'identifier et de nommer les émotions.						
Utilise le « je », évite le « tu » de reproche.						
Enregistre les intentions et besoins sous-jacents de son interlocuteur·rice et choisit délibérément d'y réagir avec calme et curiosité.						
Est capable d'escalader et de désescalader de manière réfléchie en faisant appel à l'humour, en posant des questions, en résumant.						
						Total





### Ouverture au changement

	A	B	C	D	E	Total
Se montre ouvert-e aux nouvelles connaissances, cherche des points de vue inédits.						
Demande du feed-back et adapte son comportement en fonction de ce feed-back.						
Fait preuve de curiosité pour les vérités d'autres personnes et cherche des opportunités d'intégrer plusieurs vérités dans une même histoire.						
Prend librement et sciemment ses distances par rapport à des idées qui empêchent d'avancer.						
						Total

### Capacité à négocier en vue d'un résultat

	A	B	C	D	E	Total
Transpose les propos et les émotions des personnes concernées en termes d'intérêts et de désirs, et négocie.						
Reste concentré-e sur la réalisation des résultats escomptés. Vérifie si le résultat répond aux intérêts et besoins sous-jacents.						
Compare ses intérêts et besoins personnels aux intérêts et besoins mutuels. A conscience de la stratégie adoptée par son interlocuteur-ric.						
Est capable de caractériser la situation en termes de progression en direction du résultat. Est capable d'escalader ou de désescalader une situation pour améliorer le résultat.						
						Total





Les 2 semaines qui viennent, je vais travailler activement sur les 3 points suivants :

1. ....

2. ....

3. ....

Préparez les questions suivantes :

- › Pourquoi ai-je choisi ces compétences ?
- › Comment vais-je les travailler ?
- › À quoi mes collègues remarqueront-ils-elles que j'y travaille ?
- › Quand vais-je le faire ?
- › Qu'ai-je à perdre en travaillant sur ces compétences ?
- › Quel effet mon nouveau comportement aura-t-il sur mes collègues et mes bénéficiaires ?



# Le carrousel des émotions



Max. 12



15 minutes



forte

Identifiez et nommez les émotions indépendamment du contenu.

## Marche à suivre

- › Les participant-e-s forment un demi-cercle.
- › Vous êtes l'animateur-riche et choisissez chaque fois un rôle ainsi qu'une plainte, une irritation ou une requête (voir exemples), le tout étant lié au travail. Approchez-vous d'un-e participant-e, dites qui vous êtes (je suis un-e bénéficiaire, un-e collègue, un-e parent-e d'un-e bénéficiaire, etc.), exprimez votre plainte, irritation ou requête et affichez une émotion qui cadre avec elle.
- › Demandez au-à la participant-e de réagir à cette émotion et de la nommer, demandez-lui expressément de ne pas réagir au contenu.
- › Tant que le-la participant-e ne réagit pas à l'émotion, continuez de l'afficher. S'il-elle y réagit (par ex., « Je vois que vous êtes irrité-e »), récompensez-le-la en citant la raison de votre émotion (par ex., « Oui, je suis irrité-e parce que cet appareil ne fonctionne pas ») et en l'abandonnant.
- › Si les participant-e-s réagissent chaque fois au contenu plutôt qu'à l'émotion, guidez-les.

## Exemples de plainte, d'irritation ou de requête

- › Vous demandez un jour de congé à votre supérieur-e, mais vous avez peur. Ce jour-là, vous avez prévu une excursion avec votre amie, mais avez oublié de prendre congé.
- › Vous êtes irrité-e et demandez à votre collègue d'aller chercher du café, parce qu'avec vous, la machine cale chaque fois.
- › Vous êtes un papa ou une maman, vous vous approchez du-de la collaborateur-riche qui a fait une remarque sur l'éducation que vous donnez à votre enfant, ce qui vous a vexé.
- › Vous interpellez un-e collaborateur-riche qui a commis une erreur administrative d'un ton méprisant.
- › Vous êtes un papa ou une maman, vous demandez des explications sur une facture qui vous a choqué-e.
- › Vous vous fâchez sur un-e collègue qui parle trop fort au téléphone.



- › Vous demandez une agrafeuse d'un ton nerveux.
- › Vous êtes un·e résident·e et signalez d'un air dépité que vous vouliez participer à l'activité.
- › Vous signalez à un·e collaborateur·rice qu'il·elle est à nouveau en retard à la réunion, ce qui vous frustre.
- › Vous êtes furieux·se et menacez l'aide-soignante de casser quelque chose si vous ne recevez pas une deuxième portion au souper.
- › Vous vous approchez de votre collègue qui a modifié le planning en votre défaveur derrière votre dos, vous vous sentez lésé·e.
- › Au désespoir, vous vous adressez à la personne de confiance pour qu'elle fasse cesser tous ces commérages sur votre relation avec votre supérieur·e.
- › Extrêmement frustré·e, vous interpellez un jeune pour lui dire que vous savez qu'il monte la tête au·à la plus faible du groupe pour qu'il·elle se lance dans des mauvais coups.

6

Réparer





# Punir/sanctionner ou réparer ?

## Un cas pour mettre cartes sur table



Illimité



De 30 à 60 minutes



faible

Échangez des idées sur les punitions et les réparations à l'aide d'un cas concret.



• Imprimer les différents cas pour les participants

Racontez l'exemple qui se trouve en annexe 1.

Demander aux participants de compléter individuellement le questionnaire en annexe 2.

Invitez-les à échanger et à travers ce partage, récoltez une série d'informations et de positionnements par rapport à la thématique.

Ces éléments peuvent vous servir de base pour introduire des notions théoriques sur les notions de punition, de sanction et de réparation.



## Annexe 1

---

### 1. Exemple

Lucas (36 ans) est un animateur qui a perdu un doigt suite à d'une réaction agressive d'un jeune. Au début, il ressentait principalement de la pitié pour celui-ci car le jeune n'avait pas l'intention de le blesser. Mais petit à petit, ce sentiment a disparu et cédé la place à une amertume croissante.

« Ce changement est dû au fait que le jeune n'a pas été sanctionné ni puni. Il est même resté 4 semaines de plus dans mon groupe. Ce sont mes collègues, qui ont aussi été profondément choqué·e·s par l'événement, qui ont dû demander qu'il soit placé ailleurs. Ce qui a été fait, mais personne n'a jugé utile de préciser à ce jeune que nous ne tolérons pas ce genre d'agissements. »

« Le jeune a bien eu quelques rendez-vous avec une éducatrice. Celle-ci l'a obligé à présenter ses excuses. J'ai reçu un bout de carton, sur lequel il avait dessiné une rose avec un gros marqueur noir et écrit «désolé» au moins dix fois. J'ai trouvé ça choquant et beaucoup trop facile. »

Lucas assimile le fait que le jeune n'ait pas reçu davantage de signaux à un échec grossier. Une idée a commencé à le hanter : « C'est moi qui suis blessé, lui, il n'a rien ». Cela lui restait en travers de la gorge. Il avait le sentiment que l'incident n'était pas clos. Il a donc décidé de demander à son employeur d'introduire une déclaration de mauvais traitements sur un travailleur. La direction était d'accord d'appuyer en son nom la demande; mais c'est Lucas qui devait s'en occuper. « J'en ai vu de toutes les couleurs, il m'a fallu un an avant de me sentir à nouveau totalement en forme. »

Ce n'est qu'un an plus tard que Lucas a réussi à reprocher leur laxisme à son·sa supérieur·e et à ses collègues. Ils-elles étaient ennuyé·e·s pour lui, ils-elles se sentaient aussi un peu coupables, mais ça n'a pas été plus loin. « J'ai alors pris les choses en mains et rédigé des directives avec le coordinateur de la qualité. Nous avons identifié la personne responsable dans ce genre de situations et précisé les démarches à entreprendre. Mais finalement, ce protocole n'est jamais entré en vigueur. »

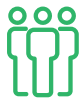


## 2. Questions

- a. Lucas estime qu'un bénéficiaire doit être sanctionné ou puni pour son acte. Qu'en pensez-vous ?
- › Nous ne pouvons pas infliger une sanction ou une punition à un·e patient·e qui a été confié·e à nos soins.
  - › Oui, dans de telles situations, il faut toujours sanctionner ou punir.
  - › Imposer des sanctions ou des punitions est possible uniquement si un règlement d'ordre intérieur ou un code de conduite a été introduit au préalable.
- b. À la demande de l'éducatrice, le bénéficiaire a présenté ses excuses sous la forme « d'un bout de carton, sur lequel il avait dessiné une rose au marqueur et écrit «désolé» au moins dix fois ». Que pensez-vous de ce geste ?
- › Cela suffit.
  - › Un peu trop facile.
  - › Pour ce genre de situations, il faut avoir fixé au préalable des règles sur le quoi et le comment.
- c. Lucas dit à son employeur qu'il veut déclarer l'accident. Qu'en pensez-vous ?
- › Dans le cas d'un incident grave, il faut toujours déposer une plainte à la police.
  - › Nous ne pouvons pas faire de déclaration, c'est préjudiciable au·à la patient·e.
  - › Nous ne pouvons pas faire de déclaration, c'est préjudiciable au nom et à la réputation de l'organisation.
- d. Lucas demande à son employeur de déclarer l'accident. L'employeur est d'accord d'appuyer la déclaration, mais estime que c'est à Lucas de la faire. Qu'en pensez-vous ?
- › Je suis d'accord, c'est Lucas la victime.
  - › Je ne suis pas d'accord, l'employeur doit accompagner Lucas.
  - › Je ne suis pas d'accord, l'employeur aurait dû proposer de lui-même de déclarer l'accident.
- e. Lucas reproche leur laxisme à son·sa supérieur·e et à ses collègues. Qu'en pensez-vous ?
- › Ce n'est pas bien, ça ne relève pas de leur responsabilité.
  - › Lucas a raison, le·la supérieur·e et l'équipe doivent exiger de la direction des directives et des instructions claires.
- f. Lucas élabore des directives avec le·la responsable de la qualité. Il constate que ce protocole n'est jamais entré en vigueur. Quelle intervention a fait défaut, à votre avis ?
- › Le·la responsable de la qualité aurait dû impliquer le comité pour la prévention et la protection au travail.
  - › L'organisation aurait dû désigner un coach « agression ».
  - › Il aurait fallu rappeler ses responsabilités à la direction.
  - › L'équipe et le·la supérieur·e auraient dû s'adresser à la direction pour lui demander des directives.



# Définir une culture « réparation »



Groupes de max. 6



20 à 60 minutes



moyen

Déterminer comment votre organisation tient compte de la réparation après un conflit ou une agression.



• Tableau de combinaison

- Les 4 échelles de valeurs destinées à évaluer le caractère obligatoire et orienté réparation d'un système





## Mise en place

---

Vous pouvez utiliser cet outil

- › soit pour identifier l'approche réparation au travail mise en place dans votre organisation (étape 2-3-4)
- › soit pour déterminer un écart entre une situation réelle et une situation souhaitée.  
Le calcul de cet écart est une première étape dans la mise en place d'un plan d'action, vous permettant notamment de calculer le niveau des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre la situation souhaitée (étape 1-2-3-4-5).

Étape 1 : Déterminez au moyen des échelles en annexe 2, un niveau correspondant à l'approche « réparation » que souhaite mettre en oeuvre la structure. Toute institution n'a pas vocation à être complètement orientée sur la réparation pour les 4 principes. Il s'agit donc de déterminer l'objectif à atteindre dans l'organisation

Étape 2. Au moyen des échelles en annexe 2, identifiez en équipe le niveau auquel se situe votre organisation, son fonctionnement ou son approche pour les quatre principes d'un travail axé sur la réparation.

1. Rencontre : est-ce que l'agresseur-se et la victime se rencontrent et parlent après un conflit ou un incident ?
2. Compensation : est-ce qu'il y a une approche, une compensation ou une indemnisation du dommage subi ?
3. Relation : est-ce que l'agresseur-se est (ré)intégré-e/(re)trouve sa place ? Est-ce que les parties en présence peuvent continuer à travailler ensemble après les faits ?
4. Implication de l'organisation : est-ce que l'organisation donne à tout le monde les moyens de participer à des méthodes promouvant une réparation ?

Chaque échelle est un ensemble et se compose d'une série de possibilités qui vont d'une approche pleinement orientée sur la réparation à une approche qui dans l'ensemble n'est pas orientée sur la réparation.

Pour identifier le niveau, le travail peut se faire en deux temps :

- › individuellement, positionner l'organisation sur l'échelle.
- › comparer les différentes réponses :
  - S'accorder sur un niveau médian si les réponses sont proches.
  - Clarifier les positionnements si des écarts importants sont constatés pour consentir sur un niveau commun.

Les échelles se basent sur des faits observables. Il est important donc de demander à chacun de pouvoir se baser sur des réalités concrètes.

Étape 3 : Indiquez dans le tableau de synthèse pour chaque thème le niveau auquel se situe votre organisation, votre fonctionnement ou votre approche.

Étape 4 : Analysez ensemble les résultats inscrits dans le tableau de synthèse.

Étape 5 : Si un écart apparaît entre la situation actuelle et la situation souhaitée, déterminez un plan d'action afin de pouvoir réduire l'écart.



## Annexe 1 : tableau de synthèse

### Dans quelle mesure êtes-vous orienté-e réparation au travail ?

---

Rencontre	Compensation	Relation	Implication de l'organisation
Se réunir, discuter et parvenir à un accord	Réparation, excuses et changement de comportement	Respect et assistance	Inviter, respecter les intérêts de chacun-e et chercher des alternatives
Discuter et parvenir à un accord	Se réunir, discuter et parvenir à un accord	Respect	Inviter et respecter les intérêts de chacun-e
Se réunir et discuter	Excuses et changement de comportement		
	Réparation et changement de comportement		
	Excuses		
Discuter	Réparation	Assistance	
Se réunir et parvenir à un accord			
Parvenir à un accord			
Pas de rencontre/ d'échanges	Changement	Indifférence à l'encontre d'une des parties	Inviter
Séparer	Pas d'indemnisation		Tolérer
		Stigmatisation de l'une des parties	Faire preuve d'indifférence
		Stigmatisation de toutes les parties	Empêcher
		Exclusion	Exercer une pression
			Nier

■ Complètement orienté sur la réparation ■ Raisonnablement orienté sur la réparation

■ Orienté de façon minimale sur la réparation ■ Pas du tout orienté sur la réparation

#### Remarque

Il se peut que le résultat ne convienne pas à l'un des groupes. Ce résultat donne une indication sur la mesure dans laquelle l'organisation est axée sur la réparation, il met en lumière des points perfectibles.



## Annexe 2 : Échelles de valeurs

### Quatre échelles pour évaluer dans quelle mesure un système est orienté sur la réparation

#### L'échelle rencontre

Est-ce que l'agresseur·se et la victime se réunissent et parlent après un conflit ou un incident ?

##### Se réunir, discuter et parvenir à un accord

L'organisation/le fonctionnement veille à ce que les deux parties ;

- se réunissent ;
- discutent ensemble ;
- parviennent à un accord sur l'indemnisation du préjudice.

##### Discuter et parvenir à un accord

Il s'agit d'une médiation indirecte. Les parties concernées n'ont pas l'occasion de se rencontrer. Elles échangent des informations via un·e intermédiaire jusqu'à ce que chacune soit disposée à faire un pas en avant.

##### Se réunir et discuter

L'organisation/le fonctionnement veille à ce que les personnes impliquées dans le conflit discutent ensemble et se rencontrent à cet effet. Elles sont ainsi en mesure de parler de ce qu'il s'est passé, de la façon dont elles l'ont vécu, d'exprimer leurs sentiments...

Par contre, elles n'ont pas la possibilité de parvenir à un accord par elles-mêmes. Un accord conçu par une partie externe n'est pas orienté réparation.

##### Discuter

Il y a une communication indirecte. Les personnes concernées n'ont pas l'occasion de se rencontrer ni de parvenir à un accord par elles-mêmes.

Elles échangent des informations par un·e intermédiaire. Elles n'ont donc pas l'occasion de parler de ce qu'il s'est passé ni de la façon dont elles l'ont vécu, d'exprimer leurs sentiments...

##### Se réunir et parvenir à un accord

Les parties concernées ont l'occasion de se rencontrer. Cette réunion sert exclusivement à conclure un accord qui définit la façon dont elles doivent gérer ce qu'il s'est passé.

Les parties concernées n'ont pas l'occasion de parler de ce qu'il s'est passé ni de la façon dont elles l'ont vécu, d'exprimer leurs sentiments...

##### Parvenir à un accord

L'organisation/le fonctionnement n'offre aucune occasion de parler (directement ou indirectement) ni de se rencontrer. Un·e intermédiaire aide les deux parties à parvenir à un accord pour la suite.

##### Pas de rencontre

Les parties concernées n'ont pas l'occasion de se réunir, de discuter ou de parvenir à un accord.

##### Séparer

Les parties concernées sont empêchées de se réunir, de discuter ou de parvenir à un accord.



## L'échelle compensation

Est-ce qu'il y a une compensation ou une indemnisation du dommage subi ?

### Réparation, excuses et changement de comportement

L'organisation/le fonctionnement fait en sorte que l'auteur-e du dommage puisse :

- entreprendre des démarches pour réparer ce dommage, par ex. au moyen d'une indemnisation ou d'un service positif.
- s'excuser directement ou par le biais d'un tiers, envoyer une lettre, un e-mail, une vidéo, etc.
- changer de comportement et bénéficier d'une aide à cet effet.

### Réparation et excuses

L'organisation/le fonctionnement fait en sorte que l'auteur-e du dommage puisse :

- entreprendre des démarches pour réparer ce dommage, par ex. au moyen d'une indemnisation ou d'un service positif.
- s'excuser directement ou par le biais d'un tiers, envoyer une lettre, un e-mail, une vidéo, etc.

Il-elle n'a pas l'occasion de changer de comportement.

### Excuses et changement de comportement

L'organisation/le fonctionnement fait en sorte que l'auteur-e du dommage puisse :

- s'excuser directement ou par le biais d'un tiers, envoyer une lettre, un e-mail, une vidéo, etc.
- changer de comportement et bénéficier d'une aide à cet effet.

Il-elle n'a pas l'occasion de présenter ses excuses.

### Réparation et changement de comportement

L'organisation/le fonctionnement fait en sorte que l'auteur-e du dommage puisse :

- entreprendre des démarches pour réparer ce dommage, par ex. au moyen d'une indemnisation ou d'un service positif.
- changer de comportement et bénéficier d'une aide à cet effet.

Il-elle n'a pas l'occasion de présenter ses excuses.

### Excuses

L'organisation/le fonctionnement fait en sorte que l'auteur-e du dommage puisse s'excuser directement ou par le biais d'un tiers, envoyer une lettre, un e-mail, une vidéo, etc.

Il-elle n'a pas l'occasion de réparer le dommage ou de changer son comportement et ne reçoit pas d'aide pour ce faire.

### Réparation

L'organisation/le fonctionnement permet que l'auteur-e du dommage entreprenne des démarches pour réparer ce dommage, par ex. au moyen d'une indemnisation ou d'un service positif rendu. Il-elle n'a pas l'occasion de présenter ses excuses ou de changer son comportement et ne reçoit pas d'aide pour ce faire.

### Changement

L'organisation/le fonctionnement permet que l'auteur-e du dommage puisse changer de comportement et bénéficier d'une aide pour ce faire.

Il-elle n'a pas l'occasion de réparer le dommage.

### Pas d'indemnisation

Des punitions sont distribuées, mais il n'y a aucune possibilité de réparer le dommage infligé.



## L'échelle relation

Est-ce que l'agresseur-se est (ré)intégré-e/(re)trouve sa place ? Est-ce que les parties en présence peuvent continuer à travailler ensemble après les faits ?

### Respect et assistance

#### L'organisation/le fonctionnement

- ne ferme pas les yeux sur le comportement déplacé et réagit avec respect pour toutes les personnes impliquées.
- propose une aide pratique, morale et émotionnelle aux victimes et aux auteur-e-s du dommage afin qu'ils-elles puissent se (re)connecter avec succès à l'organisation/au fonctionnement.

### Respect

#### L'organisation/le fonctionnement

- ne ferme pas les yeux sur le comportement déplacé et réagit avec respect pour toutes les personnes impliquées.
- ne propose pas l'aide pratique, morale ou émotionnelle aux victimes et aux auteur-e-s susceptibles de leur permettre de se (re)connecter avec succès à l'organisation/au fonctionnement.

### Assistance

#### L'organisation/le fonctionnement

- propose une assistance pratique, morale et émotionnelle aux victimes et aux auteur-e-s du dommage afin qu'ils-elles puissent se (re)connecter avec succès à l'organisation/au fonctionnement.
- ne parvient pas à aller à la rencontre de toutes les parties avec respect.

### Indifférence à l'encontre de toutes les parties

L'organisation/le fonctionnement ne parvient pas à aller à la rencontre des parties avec respect ni à leur fournir une aide pratique, morale ou émotionnelle leur permettant de se reconnecter.

### Stigmatisation de l'une des parties

L'organisation/le fonctionnement colle une étiquette soit sur la victime, soit sur l'auteur-e du dommage en fonction du rôle qu'il-elle a joué dans l'incident. De ce fait, l'une des parties peut avoir le sentiment que l'organisation/le fonctionnement la rejette.

### Stigmatisation de toutes les parties

L'organisation/le fonctionnement colle une étiquette sur la victime et sur l'auteur-e du dommage en fonction du rôle qu'ils-elles ont joué dans l'incident. De ce fait, toutes les parties peuvent avoir le sentiment que l'organisation/le fonctionnement les rejette.

Il n'y a pas de respect, d'aide ou d'assistance.

### Exclusion

Une ou plusieurs parties sont exclues de l'organisation/du fonctionnement ou ont le sentiment que l'organisation/le fonctionnement les exclut.



## L'échelle implication de l'organisation

Est-ce que l'organisation donne à tout le monde les moyens de participer à des méthodes orientées sur la réparation ?

Inviter, respecter les intérêts de chacun-e et chercher des alternatives

L'organisation/le fonctionnement

- invite les bénéficiaires et les collaborateur-ric-e-s à se familiariser plus avant avec les valeurs orientées réparation et à participer à la mise en place d'usages orientés réparation.
- applique une politique flexible en vue de canaliser le comportement des client-e-s et l'adapte aux besoins de l'ensemble de l'organisation/du fonctionnement.
- invite toutes les parties impliquées dans le conflit à prendre part à un processus orienté réparation ou à d'autres alternatives pour une approche plus classique des conflits.
- identifie tous les besoins des parties impliquées et y répond.

Inviter et respecter les intérêts de chacun-e

L'organisation/le fonctionnement :

- invite les bénéficiaires et les collaborateur-ric-e-s à se familiariser plus avec les valeurs orientées réparation et à participer à la mise en place d'usages orientés réparation.
- invite toutes les parties impliquées dans le conflit à prendre part à des initiatives orientées réparation.
- identifie tous les besoins des parties impliquées et y répond.

Inviter

L'organisation/le fonctionnement

- invite les bénéficiaires et les collaborateur-ric-e-s à se familiariser plus avec les valeurs orientées réparation et à participer à la mise en place d'usages orientés réparation.
- invite toutes les parties impliquées dans le conflit à prendre part à des initiatives orientées réparation.

N'identifie pas les souhaits et besoins des parties impliquées et n'y répond pas.

Tolérer

L'organisation/le fonctionnement :

- ne prend aucune initiative mais permet aux parties impliquées dans le conflit de participer à des initiatives orientées réparation.
- ne prend aucune initiative mais permet une formation aux pratiques et valeurs orientées réparation.

N'identifie pas les souhaits et besoins des parties impliquées et n'y répond pas.

Faire preuve d'indifférence

L'organisation/le fonctionnement a connaissance des valeurs et de l'approche orientées réparation mais ne les utilise pas et n'invite pas les collaborateur-ric-e-s à se former en la matière.

N'identifie pas les souhaits et besoins des parties impliquées et n'y répond pas.

Empêcher

L'organisation/le fonctionnement :

- empêche les parties impliquées d'appliquer des mesures orientées réparation.
- empêche toute formation aux valeurs et mesures orientées réparation

Exercer une pression

L'organisation/le fonctionnement interdit toute mesure orientée réparation.



# Questions pour déterminer des actions de réparation

—



Illimité



Illimité



forte

Les questions du schéma ci-dessous vous aident à discuter des incidents et à définir des actions de réparation en équipe.



• Imprimer les différents cas pour les participants



Tirer des enseignements • Définir une culture «Réparation»

La réaction de l'organisation dépendra de sa culture « réparation » et de la cohérence d'action vis-à-vis des objectifs qu'elle se fixe (ci-après). Elle dépendra aussi de sa capacité à récolter un ensemble d'information pertinente afin d'agir avec un maximum d'objectivité. Pour ce faire, elle veillera à entendre la personne exigeant réparation (les questions A) mais aussi les autres parties prenantes (questions B).

L'action de réparation proposée par la structure peut mobiliser différents degrés de soutien et de contrôle (voir cadran ci-après), en fonction de la gravité ou de la temporalité. Ainsi, une culture « Réparation » n'implique pas toujours un seul type de réaction.

Une agressivité verbale pourra entraîner une action de réparation orientée sur la collaboration entre les parties prenantes. Dans le cas d'une agression physique, une première réaction peut impliquer une approche punitive et être couplée, dans un second temps, lorsque toutes les parties sont en mesure d'y participer, à une approche collaborative.

## 1ère étape : les questions A

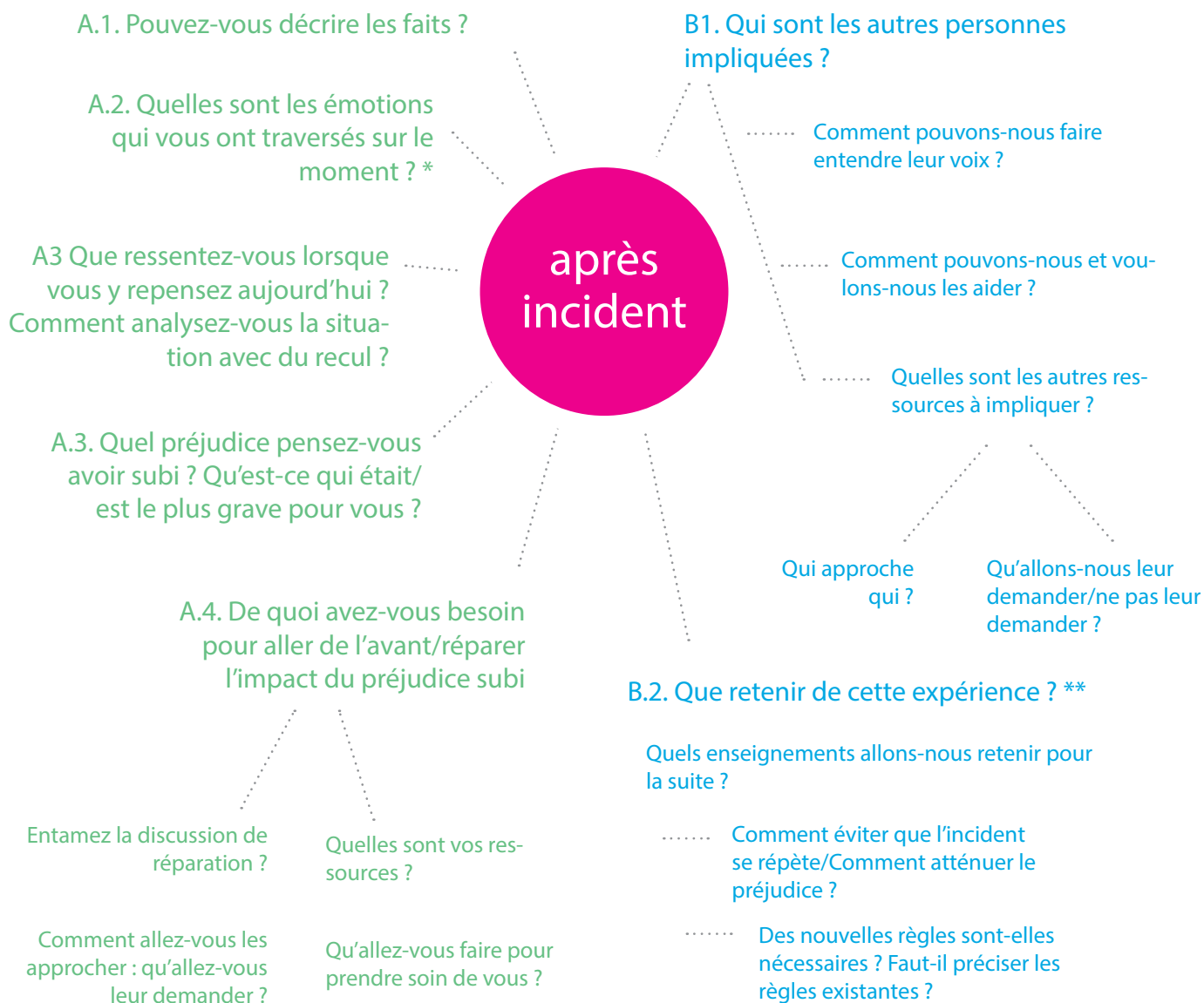
Les questions A vous permettent d'accorder de l'attention aux personnes qui ont subi un dommage à la suite d'un incident. Vos collègues en font-ils partie ? Commencez par parler avec eux-elles. Ils-elles sont les premier-ère-s à avoir besoin d'aide et de reconnaissance. Ensuite seulement, ils-elles pourront retrouver suffisamment de distance et de maîtrise pour participer aux réflexions sur les actions à prendre. Ces questions les aideront à mettre des mots sur ce qui leur est arrivé et à définir ce dont ils-elles ont besoin pour reprendre leur travail pédagogique.



## 2ème étape : les questions B

Une fois que vos collègues se sentent suffisamment reconnu-e-s et aidé-e-s, passez aux questions B. À cette étape, vous vous adressez à toutes les personnes qui comptent sur des actions et sur une aide.

### Questions pour parvenir à des actions de réparation



\* À la question A2, expliquez qu'en cas d'urgence, les êtres humains ont tendance à agir en fonction de l'un des quadrants de la matrice de discipline sociale : réprimer, battre en retraite, prendre soin ou réunir. Insistez sur le fait que toutes ces réactions sont compréhensibles et humaines.

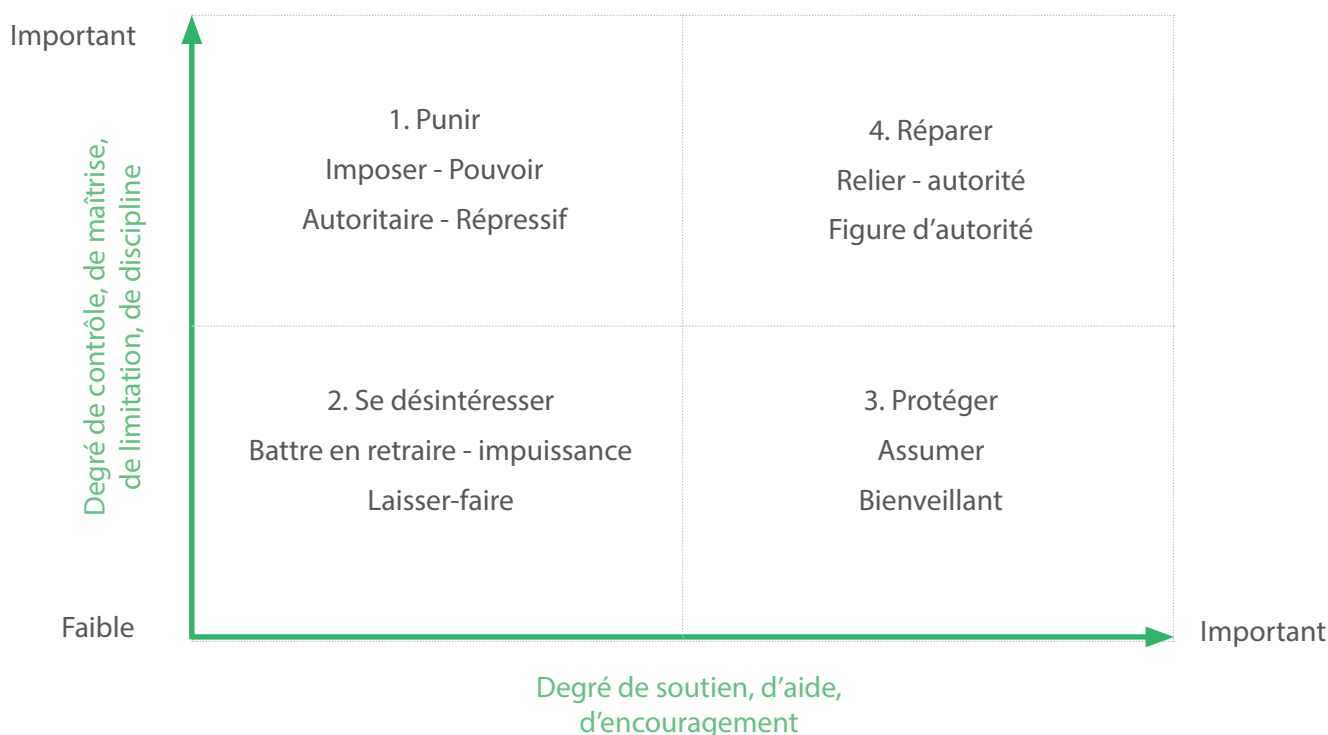
Au final, il est utile pour tout le monde de ressentir le caractère unificateur de la somme des réactions des personnes impliquées dans l'incident, qu'elles aient apporté une aide ou exercé un contrôle.

\*\* À la question B.2, vous pouvez utiliser l'outil « Tirer des enseignements ».





### Quadrants de la matrice de discipline sociale



### Explications

- L'approche punitive implique un degré élevé de contrôle et un faible degré d'aide. Les normes et valeurs sont imposées du haut d'une position dominante : les règles sont fixes, les infractions ne sont pas tolérées. La question de la culpabilité occupe une place centrale : que s'est-il passé et qui a commis les faits ? L'instance concernée prend des mesures CONTRE toutes les personnes dont le comportement n'est pas en accord avec les normes et valeurs et rappelle l'auteur-e à l'ordre au moyen d'une punition. Celle-ci est destinée à susciter la crainte et à prévenir une récidive. Les intérêts de la victime sont secondaires, celle-ci n'a pas voix au chapitre. Il n'y a aucun investissement dans le soutien à la personne, l'aide ou l'établissement d'une relation.
- Le laisser-faire se caractérise par de l'indifférence, personne ne s'intéresse à l'incident. Des normes et valeurs ont été fixées, mais leur respect est peu, voire pas contrôlé. L'instance concernée n'intervient pas et n'apporte aucune aide. Les personnes concernées doivent en chercher par elles-mêmes.
- L'attitude bienveillante se caractérise par une grande compréhension pour les personnes qui ont du mal à accepter les normes et valeurs en vigueur. L'instance concernée impose peu d'exigences, elle protège l'auteur-e des faits et considère qu'il-elle est trop jeune pour assumer ses responsabilités, sans même parler de le-la punir. Un-e agresseur-se qui a besoin d'aide en reçoit et les problèmes sont autant que possible résolus sur place. Vis-à-vis de la victime aussi, l'instance intervient « au nom » de l'auteur-e des faits.
- L'approche orientée sur la réparation privilégie la collaboration avec l'auteur-e des faits et les autres parties concernées. Elle en appelle à la responsabilité de l'agresseur-se. La résolution du problème est au cœur de son fonctionnement. Toutes les personnes impliquées peuvent exprimer leurs sentiments et leurs besoins et chercher ensemble une réponse adaptée. Le degré de contrôle et le degré d'aide sont tous deux élevés. C'est la violation des normes et valeurs qui est sanctionnée, pas son auteur-e. L'accent est mis sur la réparation du dommage. L'instance concernée encourage toutes les personnes impliquées à œuvrer ensemble à la réparation, ce qui bénéficie à tout le monde, permet une réconciliation et renforce le sens des responsabilités de chacun-e. L'autorité bouscule et confronte. Elle ose remettre les règles en question et recherche AVEC les personnes concernées des possibilités de fonctionner dans ce cadre.

# 7

## Tirer des enseignements



Les outils de cette partie permettent de tirer des enseignements en passant par 4 étapes:

1. poser un cadre
2. récolter des données sur les faits
3. prendre le temps de l'analyse
4. tirer des enseignements, réaliser un plan d'action.

Il est important de passer par ces différentes étapes.



# Créer un formulaire d'enregistrement d'un incident



Min. 4 - Max. 9



60 minutes



forte

Concevez un formulaire d'enregistrement pour les incidents impliquant une agression, taillé sur mesure pour votre organisation.



- Post-it
- Définition de l'agression par l'organisation
- Copie des exemplaires du formulaire d'enregistrement - [voir annexe](#)

Posez une série de questions de base aux participant-e-s afin de mettre au point un formulaire d'enregistrement utilisable en trois étapes :

- › identification de l'objectif de l'enregistrement et de ce qui est à enregistrer.
- › identification de qui le fait, quand et ce que l'on fait de l'enregistrement.
- › construction du formulaire le plus pertinent pour répondre aux besoins de la structure.

Il s'agit d'une collecte d'information en vue de fournir à une personne ou à un groupe des éléments constitutifs du formulaire. Le but est d'être créatif et d'apporter des données brutes. Il est conseillé de consacrer 7-8 minutes à chaque question et de favoriser les rebonds d'une idée à l'autre. Evitez par contre les questions sur le pourquoi tel participant propose un élément. Toutes les réponses sont bonnes et serviront à la personne ou le groupe en charge de la rédaction du formulaire.



### Règles de l'exercice :

- › toute idée est la bienvenue
- › pas de réaction sur ce qui est dit, pas de critique
- › concision et efficacité

### Étape 1

Donnez une pile de post-it à chaque participant-e. Posez les questions suivantes :

Question 1 : Pourquoi enregistrer les incidents ?

Question 2 : Quels incidents enregistrer ?

Question 3 : Quelles données faut-il enregistrer au minimum ? Et pourquoi ?

Les participant-e-s notent leurs réponses sur les post-it. Ils-elles peuvent donner plusieurs réponses à chaque question, mais ils-elles n'en notent qu'une par post-it.

Posez la question 1. Chacun-e à son tour, les participant-e-s donnent leurs réponses. Regroupez les post-it sur une grande feuille. Répétez l'exercice pour les questions 2 et 3.

Placez la définition de l'agression à côté des réponses et vérifiez si elles sont conciliables. Si ce n'est pas le cas, apportez les modifications requises avant de continuer.

### Étape 2

Posez les questions suivantes à l'ensemble du groupe et cherchez les réponses ensemble.

Question 4 : Qui s'occupe de l'enregistrement et dans quel délai après l'incident ?

Question 5 : Qui reçoit l'enregistrement ?

Question 6 : Que deviennent les enregistrements ?

### Étape 3

Formez des groupes de 3 et demandez-leur de répondre à la question suivante :

Question 7 : À quoi doit ressembler le formulaire d'enregistrement ?

À quels critères et conditions doit-il répondre ?

Distribuez les trois formulaires à chaque groupe. Demandez-leur :

- › de noter pour chaque formulaire au moins 3 critères que les participant-e-s jugent bons et au moins 3 qu'ils-elles jugent moins bons
- › de choisir leur critère préféré

Désignez de commun accord la personne qui travaillera sur les informations collectées pour créer un formulaire d'enregistrement. Utilisez les comme autant de critères pour préparer ce formulaire.

Arrangez-vous ensuite pour finaliser le formulaire et l'utiliser.



## Formulaire d'enregistrement d'un comportement agressif

### Comportement agressif d'un-e :

- Client-e .....
- Collègue .....
- Tierce personne .....
- Autre .....

Initiales .....

Département .....

Date .....

Heure .....

Lieu .....

Remplissez ce formulaire si vous êtes confronté-e à un comportement agressif au travail.

Cochez au moins un élément dans chacune des cinq colonnes. Transmettez ce formulaire à votre responsable.

Provocation ou déclencheur	Moyens utilisés par l'auteur-e	Cible de l'agression	Conséquences pour la victime	Actions entreprises pour faire cesser l'agression
<input type="checkbox"/> Non identifiable	<input type="checkbox"/> Jurer/Insulter Se moquer/Vexer	<input type="checkbox"/> Rien/personne	<input type="checkbox"/> Aucune	<input type="checkbox"/> Aucune
<input type="checkbox"/> Autres bénéficiaire	<input type="checkbox"/> Menacer verbalement/ physiquement	<input type="checkbox"/> Objets	<input type="checkbox"/> Objets/ Vêtements abîmés	<input type="checkbox"/> Discussion avec l'auteur-e
<input type="checkbox"/> Famille, connaissances du-de la bénéficiaire	<input type="checkbox"/> Gêner	<input type="checkbox"/> Collaborateur-riche	<input type="checkbox"/> La personne s'est sentie menacée	<input type="checkbox"/> Avertissement
<input type="checkbox"/> Interdiction de faire ou de recevoir quelque chose	<input type="checkbox"/> Harceler	<input type="checkbox"/> Patient-e, résident-e...	<input type="checkbox"/> La personne s'est sentie humiliée	<input type="checkbox"/> Interruption du contact/départ
<input type="checkbox"/> Mauvaise nouvelle	<input type="checkbox"/> Attouchements	<input type="checkbox"/> Famille, connaissance du-de la patient-e, résident-e	<input type="checkbox"/> Douleur < 10 minutes	<input type="checkbox"/> Rétention par la force
<input type="checkbox"/> Alcool ou drogues	<input type="checkbox"/> Frapper/donner des coups de pied	<input type="checkbox"/> Soi-même	<input type="checkbox"/> Douleur > 10 minutes	<input type="checkbox"/> Envoi dans une autre pièce
<input type="checkbox"/> Demande de médicaments	<input type="checkbox"/> Mordre	<input type="checkbox"/> Autre :	<input type="checkbox"/> Blessure visible	<input type="checkbox"/> Médicaments
<input type="checkbox"/> Autre :	<input type="checkbox"/> Objet(s) :		<input type="checkbox"/> Autre :	<input type="checkbox"/> Interdiction d'accès
	<input type="checkbox"/> Objet(s)/ Méthode(s) dangereux-se(s) / Armes / Tentative d'étranglement / Autre :			<input type="checkbox"/> Mesure limitative de liberté (séparation, fixation)
				Demande d'aide : <input type="checkbox"/> interne <input type="checkbox"/> externe <input type="checkbox"/> autre :



## Suivi pour atténuer les conséquences

### Premier accueil

Par .....

Date .....

### Suivi

Par .....

Date .....

Niveau corporel	Niveau matériel	Réaction à l'auteur-e	Signalement à
<input type="checkbox"/> Premiers soins	<input type="checkbox"/> Réparer	.....	<input type="checkbox"/> Guichet central
<input type="checkbox"/> Médecin	<input type="checkbox"/> Remplacer	.....	<input type="checkbox"/> Assurance
<input type="checkbox"/> Spécialiste	<input type="checkbox"/> Indemniser	Date entretien d'évaluation : .....	<input type="checkbox"/> Police
		Date entretien de réparation : .....	

### Breve description des faits

.....

.....

.....

.....

.....

### Quel était selon vous le degré de gravité de l'incident ?

Indiquez d'une croix l'endroit qui correspond le mieux à votre estimation. Cet incident était :

Absolument pas grave ←————→ Extrêmement grave

### Comment empêcher ou limiter des incidents de ce type à l'avenir ? Proposition de mesures préventives ou correctrices

.....

.....

.....

.....

.....



### Données personnelles

Nom du-de la collaborateur-riche .....

Département .....

Nom du-de la responsable .....

Qui a rempli le formulaire ? .....

## Incident impliquant une agression

Données sur l'incident impliquant une agression (cochez ce qui convient)

Niveau corporel	Niveau matériel	Réaction à l'auteur-e
Nom de la victime/des victimes ..... ..... .....	Nom de l'auteur-e/des auteur-e-s ..... ..... .....	Lieu ..... ..... .....
<input type="checkbox"/> bénéficiaire	<input type="checkbox"/> bénéficiaire	Date .....
<input type="checkbox"/> Collaborateur-riche	<input type="checkbox"/> Collaborateur-riche	Heure .....
<input type="checkbox"/> Tiers	<input type="checkbox"/> Tiers	Durée .....

Nature de l'incident (cochez ce qui convient)	Facteurs déclencheurs (cochez ce qui convient)
<input type="checkbox"/> Agression verbale <input type="checkbox"/> Agression physique <input type="checkbox"/> Agression sexuelle <input type="checkbox"/> Agression matérielle <input type="checkbox"/> Discrimination <input type="checkbox"/> Intensité sur une échelle de 0 à 10 ..... <input type="checkbox"/> Autres ..... ..... ..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Autre bénéficiaire <input type="checkbox"/> Demande d'action <input type="checkbox"/> Refus <input type="checkbox"/> Mauvaise nouvelle <input type="checkbox"/> Facteurs environnementaux <input type="checkbox"/> Changement <input type="checkbox"/> Consommation de substances <input type="checkbox"/> Autres ..... ..... ..... ..... .....



## Actions et conséquences

### Actions prises pour faire cesser l'agression

(cochez ce qui convient)

- Conversation
- Avertissement
- Interruption du contact, quitter la pièce`
- Retention par la force
- Envoi dans la chambre
- Exclusion - durée : .....
- Intervention de la permanence`
- Intervention de la police

### Conséquences de l'incident (cochez ce qui convient et indiquez brièvement les conséquences)

- Aucun`
- Dommages matériels : .....
- Lésions corporelles : .....
- Dommages psychiques : .....
- Incapacité de travail : .....

## Suivi

### Conséquences pour l'auteur-e

(cochez ce qui convient)

- Sanction
- Réparation
- Indemnisation financière
- Mise à l'écart
- Réorientation
- Déclaration

### Suivi victime

- .....
- .....
- .....
- .....
- Premier accueil – date : .....
- Premier entretien – date : .....
- Deuxième entretien – date : .....
- Troisième entretien – date : .....





# Pour améliorer la relation, commencez par vous-même

—



Exercice individuel



De 20 à 60 minutes



moyen

Avec cette méthode, vous utilisez la pensée circulaire pour analyser et modifier votre influence sur un problème ou une relation difficile avec un·e bénéficiaire.

---

## Qu'est-ce que la pensée circulaire ?

Un problème concerne souvent l'ensemble du système dans lequel il se produit. Plusieurs éléments de ce système déteignent les uns sur les autres. C'est pourquoi, il vaut mieux ne pas aborder un problème de manière linéaire, en partant de la cause pour arriver à la conséquence. Réfléchissez plutôt en cercles d'influence.

Cette pensée circulaire permet d'étudier le système et ses différents aspects, les causes et les conséquences, les processus et les relations. Il s'agit d'une manière de penser qui est centrée sur l'humain et ne juge pas.

## Points importants

- › Il est essentiel d'éviter la question du « pourquoi » l'autre agit de cette manière. Elle amène l'autre à se justifier et non à se projeter dans une résolution du problème.
- › Cette méthode a pour but de vous aider à comprendre le comportement factuel de l'autre et votre propre comportement comme déclencheur ou réponse à ce comportement.
- › Concentrez-vous sur les questions ci-après. Les explications, les bonnes intentions ou les interprétations n'ont pas leur place dans cet exercice.



## Marche à suivre

Parcourez les questions seul-e ou faites-vous aider par un-e coach ou un-e supérieur-e.

### 1. Formulez le comportement factuel que vous jugez problématique

- › qui fait
- › quoi
- › envers qui
- › et pourquoi ce comportement pose-t-il problème ?

Donnez uniquement :

- › des descriptions spécifiques de ce qu'une personne fait ou dit ; ne donnez pas de raisons, ne spéculez pas sur les motifs.
- › des descriptions factuelles de l'observation, ne mettez pas d'étiquette, n'interprétez pas.
- › une description factuelle du problème, ne vous lancez pas dans une analyse de ce qu'il faut faire pour le résoudre.

### 2. Décrivez les solutions que vous avez mises en pratique jusqu'à présent

- › Quelles solutions avez-vous testées jusqu'à aujourd'hui, sans succès ?
- › Quel est le fil rouge de ces solutions ? En d'autres termes, sur quelle certitude ou allégation vous basez-vous pour décider ce que l'autre doit ou ne doit pas faire ?
- › Quelles tentatives ont fonctionné temporairement ?

### 3. Formulez un comportement opposé ou « autre » pour vous-même et trouvez une solution

- › Quel est l'inverse de ce que vous avez entrepris sans succès jusqu'à présent ? Qu'est-ce qui représenterait un changement significatif par rapport aux tentatives entreprises précédemment ?
- › De quoi avez-vous besoin pour mettre un terme à vos tentatives infructueuses ?
- › Qu'allez-vous dire ou faire autrement pour mettre en oeuvre votre nouvelle solution ?
- › Voulez-vous annoncer ce changement dans votre comportement ou l'expliquer à d'autres personnes ?

-> En modifiant votre attitude et votre comportement dans la relation, vous modifiez la relation. Et si la relation change, le comportement de l'autre changera aussi.



# Ouvrez votre champ de vision



De 1 à 6



60 minutes



moyen

Ce tableau vous permet d'analyser des incidents et de concevoir des solutions acceptables par toutes les parties impliquées.



• Tableau à remplir ci-dessous

Le tableau ci-après permet d'élargir votre champ de vision en :

- › multipliant les points de vue grâce à la prise en compte du récit et du point de vue de toutes les personnes qui jouent un rôle important dans la situation.
- › analysant les différentes dimensions de la réalité dans laquelle évoluent les personnes concernées.

Différentes utilisations sont possibles :

- › une approche individuelle : il s'agit d'identifier et d'observer votre positionnement lors d'un incident. Ceci peut être aidant pour comprendre un conflit qui se serait déroulé avec un tiers que vous n'êtes pas appelé à rencontrer de nouveau (ex : un fournisseur) Formulez vos réponses à la première personne («je»). Glissez-vous dans la peau de chaque personne impliquée. Vous allez vous rendre compte que vous ne savez pas tout. Certaines cases resteront vides. L'important, c'est que vous réalisiez que vous fonctionnez sur la base de vos observations et d'hypothèses et non sur la base de la « réalité », et ce même en ayant ouvert votre champ de vision. C'est pourquoi il est important de le faire, en ayant pris le temps d'identifier tous-tes les acteur-ric-e-s en jeu dans la situation problème.
- › une approche collective : soit parce que les faits impliquent plusieurs travailleur-euse-s, soit parce que qu'en tant qu'individu impliqué-e dans un conflit, vous souhaitez bénéficier du regard extérieur de collègues. Cela permet notamment de vérifier les faits en démultipliant les angles de vue. Dans ce cas, remplissez le tableau en groupe.



- › une approche de médiateur·rice : lors d'un conflit entre deux personnes dans lequel vous prenez un rôle de conciliateur, vous pouvez pré-remplir le tableau pour avoir la situation la plus objectivée possible. Votre compréhension élargie de la situation pourra vous aider à inciter les personnes à re-nouer le contact et à s'engager dans une résolution de conflit, résolution qui peut débiter par une phase de définition commune des événements sur base de votre travail.

Dans le canevas ci-dessous, la situation décrite est celle d'un cas d'agressivité entre un-e patient·e et un-e soignant·e. Il peut s'appliquer à un conflit entre deux ou plusieurs soignant·e-s ou un tout autre conflit. Il convient donc d'identifier avec le plus de justesse les acteurs impliqués dans le conflit.



## Tableau à remplir

Comportement situation	Ce que je vois Éléments observables, comportement, paroles, signaux corporels, etc.	Ce que je ressens Sentiments cachés et affichés, interprétations, etc.	Ce que je sais Uniquement les données attestées, pas d'interprétations. Le niveau des relations, quelles sont les interactions décisives, lesquelles ont une grande influence ?	Ce que je veux atteindre Quelles valeurs sont concernées ? Qu'est-ce qui est jugé bon/important/souhaitable ? Quels sont les buts/motifs concrets ?	Comment je m'y prends Solution. Qu'est-ce qui est acceptable ? Quelle solution tient compte des rêves et souhaits de chacun-e tout en respectant la situation de l'entourage ?
Je					
Le-la patient-e / resident-e					
La famille du-de la patient-e / resident-e					
L'ami-e du-de la patient-e / resident-e					
Les autres patient-e -s/ resident-e-s/personnes importantes dans l'entourage direct					



# Tirer ensemble des enseignements d'incidents 1



Min. 2



De 30 à 60 minutes



faible

Avec vos collègues, penchez-vous de manière structurée et détaillée sur un incident et tirez-en des enseignements.



• Notez les questions clés sur une feuille du tableau de conférence ou sur des fiches afin que toutes les personnes qui participent à la discussion puissent en disposer

## 1. Installer un cadre de confiance

Créez un cadre de discussion sûr et constructif. Rappelez les règles de discussion, par exemple :

- › Laissez les jugements, opinions et avis de côté
- › Ecoutez, résumez et posez des questions
- › Pensez positivement
- › Évitez les accusations, ainsi que les questions de ce genre :
  - Qui est responsable ?
  - Qui endosse la culpabilité ?
  - Qui a fait preuve de maladresse/manqué de professionnalisme ?

## 2. La personne impliquée dans l'incident explique la situation en 2 minutes maximum.

## 3. Les partenaires de discussion posent des questions :

- › Que vouliez-vous atteindre ? Quel était votre but ?
- › Est-ce que cela a fonctionné ? Quel a été le résultat ? Comment le savez-vous ?
- › Avez-vous une explication à votre résultat ?
- › Qu'est-ce qui s'est bien passé ?



- › Quelles questions est-ce que cela soulève ?
- › Qu'allez-vous faire différemment la prochaine fois ?
- › Qu'avez-vous appris concernant vos processus de réflexion et d'apprentissage ?

Vous pouvez aussi utiliser le modèle STARR pour une analyse et une discussion approfondies

#### -> Situation

- › Quelle était la situation de départ ?
- › Qui étaient les personnes impliquées ?
- › Qui sont les personnes qui ont été consultées ?

#### -> Tâche

- › Comment étaient réparties les tâches ?
- › Quel était le but ? Que vouliez-vous atteindre ? Pour qui ?
- › Quelle place occupaient les personnes impliquées dans l'ensemble du processus ?

#### -> Action

- › Qu'avez-vous fait précisément ? Qu'avez-vous fait en premier ? Qu'avez-vous fait ensuite ?
- › Pourquoi avez-vous choisi cette approche ? Qu'est-ce qui était important pour vous ?
- › Quelle a été votre expérience de cette approche ? Qu'en avez-vous pensé ? Qu'avez-vous ressenti ?

#### -> Résultat

- › Quel a été le résultat de votre approche ? Et ses conséquences ?
- › Comment ont réagi les bénéficiaires ? Et les autres personnes ?
- › Quelles actions de suivi découlent de ce résultat ?
- › Sont-elles déjà mises en oeuvre ?

#### -> Réflexion

- › De quoi êtes-vous satisfait-e ?
- › De quoi êtes-vous moins satisfait-e ?
- › Quelles questions est-ce que cela soulève ?
- › Que voulez-vous faire différemment la prochaine fois ?
- › Comment allez-vous vous y prendre ?
- › De quoi avez-vous besoin ? De qui ?

#### Facultatif

- › Lorsque le-la narrateur·rice a terminé, les partenaires de discussion formulent des avis et des conseils. Le-la narrateur·rice pose des questions de clarification.
- › Il-elle établit un top 3 des conseils et des alternatives.
- › Ensemble, analysez les conséquences sur le travail quotidien. Qui va entreprendre quelles actions ?

#### 4. Revenez sur le déroulement de cette discussion

- › Qu'a pensé le-la narrateur·rice de la discussion ?
- › Qu'a-t-elle apporté au-à la narrateur·rice ?
- › Comment les membres du groupe ont-ils-elles traité la question ?



# Tirer ensemble des enseignements d'incidents 2



De 2 à 6



De 30 à 60 minutes



faible

Posez des questions inspirantes pour l'analyse et la discussion d'incidents impliquant une menace personnelle, une agression physique ou des dégâts matériels.

- Commencez par parler de l'incident avec la ou les victimes et analysez-le. Si c'est possible, répétez ensuite l'exercice avec l'auteur-e. Les questions suivantes peuvent vous y aider :
  - › L'incident était-il prévisible ?
  - › Quelle a été la réaction aux signaux d'une agression à venir ?
  - › Quelles mesures de prévention ont été prises ?
  - › Les collaborateur-ric-e-s sont-ils-elles suffisamment formé-e-s ?
  - › Y a-t-il des instructions de travail pour ce genre de situations ? Si oui, sont-elles suivies ?
  - › Une assistance a-t-elle été demandée ? L'alerte a-t-elle été donnée ? Est-ce que cela a fonctionné ?
  - › Comment se sont déroulés le premier accueil et le suivi ?
  - › Les personnes impliquées ont-elles agi conformément au protocole ?
  - › Le-la client-e a-t-il-elle été rappelé-e à l'ordre ?
  - › L'incident a-t-il été signalé ?
  - › Y a-t-il eu une discussion de suivi sur l'incident avec l'auteur-e et l'équipe ?
- Tirez des conclusions. Préparez ensuite un plan d'amélioration, qui peut par exemple porter sur :
  - › la manière dont vos collaborateur-ric-e-s peuvent se préparer à ce type de situations
  - › les instructions de travail
  - › le protocole en matière d'agression
  - › les mesures requises





# Méthode de l'arête de poisson

## pour analyser ensemble les incidents impliquant une agression



Min. 2 - Max. 8



60 minutes



moyen

Posez des questions inspirantes pour l'analyse et la discussion d'incidents impliquant une menace personnelle, une agression physique ou des dégâts matériels.

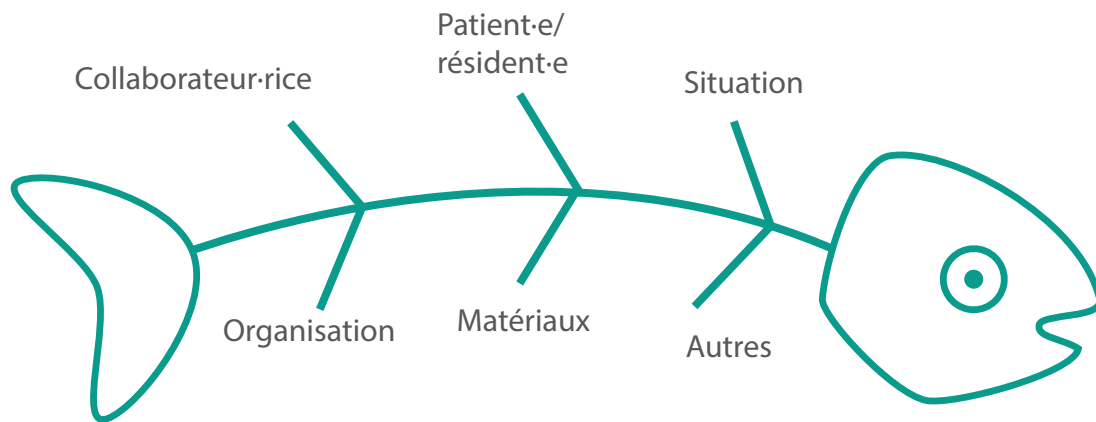


- Papier pour tableau de conférence
- Liste « Facteurs de risque » (annexe 1)

Cette méthode, aussi appelée méthode Ichikaw, se décline en 3 étapes :

1. Avec le groupe, choisissez un incident que vous voulez analyser. Décrivez-le aussi concrètement que possible.
2. Notez l'incident à analyser sur le haut d'une feuille.
3. Dessinez une ligne avec 6 arêtes et associez chacune à l'un des thèmes suivants :

<b>Collaborateur·rice</b>	par ex. connaissances, attitudes, compétences, collaboration, coordination, etc.
<b>Bénéficiaire</b>	pathologie, capacités, bien-être, histoire, perspectives d'avenir, centres d'intérêt, sentiment d'influence personnelle, etc.
<b>Situation</b>	stimulus, ambiance, (mé)connaissance de la situation, événements, offre d'activités, etc.
<b>Organisation</b>	budget, répartition des tâches, effectifs du personnel, possibilités de formation, protocoles, processus, culture, etc.
<b>Aspects matériels</b>	médicaments, ressources, informatique, logement, caractéristiques/aménagements de l'espace, etc.
<b>Autre</b>	prévoyez une arête pour noter d'autres éléments.



4. Organisez un brainstorming à propos des causes possibles de l'incident. N'hésitez pas à vous inspirer de la liste des facteurs de risque (annexe 1). Notez chaque cause à côté d'une des arêtes. Continuez jusqu'à ce que vous les ayez toutes citées.
5. Observez le schéma et définissez ensemble les causes. Attribuez une couleur rouge aux causes principales, les plus importantes, les plus courantes ou les plus problématiques.
6. Notez ces causes sur une feuille séparée. Réfléchissez à différentes solutions envisageables. Sélectionnez la meilleure et convenez de qui fait quoi et quand.

### Règles de l'exercice

Avant le brainstorming, convenez de ce qui suit :

- › Toute idée est la bienvenue
- › Pas de réaction à ce qui se dit, pas de critiques
- › Concision et efficacité
- › Tout est noté littéralement
- › Pas plus de 10 minutes par sujet



## Annexe 1 : Liste des facteurs de risque

---

Dans un incident impliquant une agression, plusieurs facteurs directs et indirects entrent souvent en jeu. Les facteurs de risque augmentent la probabilité qu'un incident se produise, tandis que les facteurs de protection la diminuent. La liste ci-dessous peut vous aider à analyser, après un incident, les facteurs qui ont influencé la situation à plusieurs niveaux.

### Le/la bénéficiaire ...

#### Condition physique

- Facteurs biologiques : génétiques, hormonaux, neurophysiologiques, etc.
- Facteurs physiques : douleur, besoins essentiels, infections, diabète, etc.
- Consommation de substances : médicament, alcool, drogue
- ...

#### Développement

- Social
- Émotionnel
- Cognitif
- Trouble du développement
- ...

#### Statut psychologique, social et émotionnel

- Tolérance à la frustration
- Capacité d'autorégulation
- Maîtrise des impulsions
- Humeur

- Image de soi
- Perspective
- Capacité d'introspection
- Capacités de communication
- Capacités de résolution des problèmes
- Degré d'autonomie/dépendance
- Trouble psychiatrique
- ...

#### Expériences passées

- Expériences traumatisantes et angoissantes
- Passé d'agressivité et de violence (en tant qu'auteur-e ou victime)
- ...

#### Ressenti personnel au moment même – perception de la situation

- Sécurité : contrôle ou impuissance
- Sécurité/lien
- Stress/tension
- ...

© - CD-ROM (2006): Over grenzen: de preventie van grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van personen met een handicap. Praktische handleiding voor het ontwikkelen, invoeren, evalueren en bijsturen van een preventie- en reactiebeleid. Risicofactoren en preventiemaatregelen.

- GGZ Nederland (2013). Handreiking analyseren van agressie incidenten

- <http://www.gezondenzeker.nl>

- <http://www.icoba.be/Risico's%20op%20agressie>

- <http://www.goedgevoel.be/gg/nl/623/Aggressie/article/detail/1489667/2012/08/22/Boos-Verrassend-veel-ziekten-kunnen-oorzaak-zijn.dhtml>

- [http://www.idee-pmc.nl/agressie/agressie\\_oorzaken.html](http://www.idee-pmc.nl/agressie/agressie_oorzaken.html)

- <https://www.movisie.nl/publicaties/toolkit-werken-aan-sociale-veiligheid> Bijlage 3: lijst met risicofactoren

- Penterman, E. Nijman, H. Het inschatten van agressie bij patiënten van de ggz-crisisdienst. Tijd schrift voor psychiatrie 51 (2009) 6. P. 355-364



## L'environnement

### Organisation des bâtiments et infrastructures

- Position des bâtiments
- État des bâtiments
- Distances à parcourir
- Organisation des espaces
- Vue (ou absence de vue)
- Entretien
- Matériel disponible
- Informatique
- Matériel
- Dispositifs
- ...

### Environnement physique

- Bruit
- Stimulus
- Liberté de mouvement
- Degré d'intimité
- ...

### Environnement social

- Événement/changement dans la famille
- Événement/changement parmi le personnel
- Événement/changement parmi les membres du groupe
- ...

### Moment

- Week-end
- Vacances
- Fête (jour férié)
- En dehors des heures de bureau
- ...

## L'organisation

- Style(s) de direction et d'utilisation du pouvoir
- Culture de l'organisation
- Point du vue sur les soins, l'agressivité, la sexualité, l'alcool et les drogues, le harcèlement, etc.
- Priorités de la politique
- Administration
- Situation financière
- Listes d'attente
- ...

### Politique du personnel

- Politique de recrutement
- Programmes d'introduction et d'intégration pour les nouvelles recrues
- Plans de développement personnel : formations, instruction, coaching
- Programmes de formation/recyclage
- Intersivision/supervision
- Entretiens d'évaluation
- ...

### Planning et organisation

- Coordination, répartition des rôles et des tâches
- Caractéristiques du groupe : patient·e-s, résident·e-s, équipe, département
- Conditions de travail : effectif du personnel
- Horaires de travail, en déplacement, etc.
- Objectifs, règles, procédures, accords et leur suivi
- Communication, concertation, collaboration, coordination et soutien
- Échange de connaissances et d'informations au sein des équipes, des services et des organisations et entre eux-elles
- ...



## Le·la collaborateur·rice

- Condition physique
- Statut social, émotionnel et psychique
- Comportement/attitude/style de communication (non) verbale
- Connaissances
- Compétences
- Expérience(s)
- Interventions et actions : mesures limitatives
- (de liberté), non-respect des accords, changements, demandes excessives, mauvaises nouvelles, etc.
- ...

## L'offre

- Objectifs
- Attentes
- Offre de thérapie/traitement/soins
- Emploi du temps
- Offre d'activités : rythme, variation, adaptées aux intérêts et possibilités, etc.
- Règles, accords
- Surveillance
- ...



# L'arbre des faits



Min. 4 - Max. 8



3 heures



moyen

Identifiez ensemble les causes des incidents graves en collectant et en classant les faits objectifs. Trouvez des solutions pour éviter que ces incidents se répètent.



• Post-it

## Conditions

Assurez un accueil et un suivi corrects pour les collaborateur-ric-e-s concerné-e-s : ils-elles se sentiront plus en sécurité pour parler de l'incident et l'analyser, tandis que vous augmentez la probabilité d'entendre davantage d'informations et de parvenir facilement à une solution.

## Méthode

Un arbre des faits, c'est un sapin de Noël chargé de post-it. Le haut du sapin correspond à l'agression. Toutes les rangées de post-it qui viennent dessous représentent les causes, classées des plus directes aux moins directes.

L'analyse comporte quatre grandes étapes.

### 1. Collectez les faits

Parlez avec les personnes impliquées sur les lieux de l'incident et au plus tard deux jours après, de manière à ne pas perdre trop d'informations.

Appliquez ces critères pour identifier les autres personnes à consulter :

- › présence ou absence anormale de certaines personnes lors de l'incident.
- › implication directe ou indirecte dans l'incident.
- › ouverture et volonté de décrire l'incident.

Etablissez les faits le plus objectivement possible, tenez-vous-en aux sensations. Préparez-vous à la question de savoir si les émotions sont des faits. Vous pouvez, par exemple, appliquer cette règle : des propos sur des émotions personnelles sont considérés comme des faits, des propos sur des émotions de tiers sont des interprétations. Dans votre analyse, reprenez uniquement les propos concernant les émotions personnelles.



Basez-vous sur les deux questions suivantes :

- › Que s'est-il passé exactement ?
- › Quels faits ont conduit à l'incident ?

Filtrez tous les faits collectés lors des discussions. Notez-les chacun sur un post-it séparé. L'important, c'est de s'en tenir aux faits. Évitez les jugements de valeur et les interprétations. Vous avez maintenant une collection de post-it qui vous permettent de composer votre arbre des faits.

## 2. Composez et analysez l'arbre des faits

Réunissez au minimum les personnes suivantes pour composer et analyser l'arbre des faits :

- › les victimes
- › les témoins
- › les personnes qui ont apporté les premiers secours
- › la direction

Le point de départ

Convenez que ce qui se dit lors de la réunion reste confidentiel.

Formulez ensemble le problème sur la base des discussions que vous avez eues avec la plupart des personnes présentes. Le but est d'obtenir une description commune et très factuelle comme point de départ. Formulez aussi concrètement que possible la situation finale et le résultat, par exemple : à 15 h 30, pendant l'activité x qui se tenait dans l'atelier créatif, Nico a ouvert brusquement la porte que Jean s'apprêtait à ouvrir. Jean a saigné du nez et la porte est abîmée.

Composez votre arbre

Pour fabriquer votre arbre, vous avez besoin de deux grandes surfaces.

Sur l'une, vous collez tous les post-it que vous avez accumulés à la phase préparatoire.

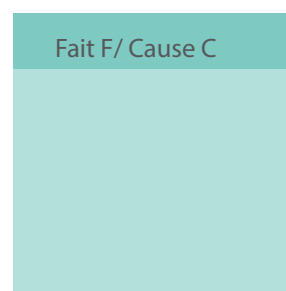
Le même contenu se retrouve sur plusieurs d'entre eux ? Supprimez-les mais notez sur le post-it que vous conservez le nombre de fois où le fait en question a été cité.

En haut de l'autre surface, collez le post-it sur lequel vous avez noté la formulation de l'incident, l'incident-sommet.

Lisez chaque post-it et posez la question suivante :

« Ce point était-il nécessaire pour que l'incident se produise ? »

Si la réponse est oui, collez le post-it en dessous de celui de l'incident.





Une fois que vous avez lu tous les post-it, demandez si vous pouvez expliquer entièrement l'incident-sommet à l'aide des post-it collés dessous. « Cela suffit-il ou y a-t-il encore d'autres causes ? »

À l'étape suivante, vous parcourez les faits et les causes de la première ligne sous l'incident-sommet. Posez la même question : « Ce point était-il nécessaire pour que le fait au-dessus de lui se produise ? » Après la question de la « nécessité », demandez à nouveau si l'élément concerné suffit à expliquer le fait. Parcourez tous les post-it jusqu'à avoir un arbre avec l'incident au sommet et quatre à cinq niveaux de faits et de causes.

Enregistrez l'arbre des faits

Vous possédez maintenant un grand arbre des faits, qui est affiché au mur. Photographiez-le ou inventez un moyen de numéroter les post-it. Vous en aurez besoin pour faire votre rapport.

Discutez de l'arbre des faits

Vérifiez ensemble si l'arbre des faits est complet. Réfléchissez ensuite à des mesures de prévention.

Pour chaque fait, recherchez le plus grand nombre possible de solutions et d'actions de prévention et d'amélioration. Ne vous laissez pas effrayer par des solutions à première vue irréalisables. Choisissez des objectifs sur chaque branche de l'arbre. Vous pouvez également vérifier si l'arbre ne s'effondre pas si vous retirez un fait ou une cause dans la ligne du bas. S'il s'écroule, vous avez probablement trouvé la cause principale.

Choisissez les mesures que vous voulez appliquer

Vérifiez leur faisabilité et leur efficacité. Pour chaque solution, demandez-vous si :

- › elle évite que l'incident se répète à l'avenir.
- › elle est durable : la solution ou mesure est-elle structurelle ?
- › elle ne provoque pas de nouveaux problèmes.
- › elle contribue positivement au climat de vie et de travail.
- › elle correspond à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation.
- › elle est conforme à la législation et à la réglementation.

Implémentez les mesures et assurez-en le suivi

Pour chaque mesure, désignez la personne en charge de l'application et une date de mise en application..

Vérifiez à intervalles réguliers si les solutions promises sont mises en oeuvre dans les délais impartis.





# Six chapeaux de Bono

—



Max. 12



Au moins 30 minutes



forte

Analysez les situations pénibles et les incidents impliquant une agression de différents points de vue et formulez ensemble une décision correcte.









- Flipchart
- Marqueurs
- Réaliser 6 chapeaux en papier selon l'explication en annexe 1



1 minute • Racontez-moi !

Il y a six chapeaux et chaque couleur symbolise un mode de pensée. C'est donc le chapeau que vous portez qui conditionne votre regard sur une situation.

 Chapeau blanc	Faits et chiffres bruts	Vous vous basez sur des informations objectives.
 Chapeau rouge	Sentiments, émotions et intuitions.	Vous réagissez en fonction de vos sentiments, sans avoir besoin de donner une raison.
 Chapeau noir	Négativisme / pessimisme	Vous vous faites l'avocat du diable. Vous cherchez les problèmes, les risques et les inconvénients.
 Chapeau jaune	Positivisme / optimisme	Vous regardez le bon côté des choses et cherchez les avantages et possibilités.
 Chapeau vert	Créativité	Vous n'hésitez pas à vous mettre en roue libre dans votre réflexion (associations libres, alternatives et solutions).
 Chapeau bleu	Considération, contrôle	Vous surveillez le processus et la situation d'ensemble. Vous vous efforcez de prendre une décision sur la base des informations générées par les chapeaux précédents. Si vous manquez encore d'informations, parcourez une nouvelle fois les chapeaux tou-te-s ensemble.



1. Choisissez la situation pénible ou l'incident impliquant une agression que vous voulez analyser ensemble.
2. Posez le chapeau en papier blanc au centre de la table et expliquez ce qu'il représente. Analysez maintenant toutes les informations objectives sur la situation et l'incident.
3. Posez le chapeau rouge au centre. Faites un ou plusieurs tours pour établir une liste des conséquences passées et actuelles de la situation ou de l'incident pour chaque membre de l'équipe. Évitez de juger ou de condamner, contentez-vous d'inventorier ces conséquences.
4. Répétez l'exercice avec les chapeaux noir, jaune, vert et bleu et accumulez des informations conformément au mode de pensée correspondant.
5. À la fin, lorsque le chapeau bleu est au centre, efforcez-vous de parvenir à une conclusion sur la base des informations récoltées aux tours précédents.
6. Si vous manquez encore de données, parcourez une nouvelle fois les chapeaux tous ensemble.

Cet exercice permet de faire converger plus facilement les points de vue mais aussi de mieux comprendre les arguments des un·e·s et des autres.

### Règles de l'exercice

- › À chaque tour, demandez aux participant·e·s d'avoir la discipline nécessaire pour respecter scrupuleusement le mode de pensée demandé.
- › Cet exercice exige du savoir-faire : plus vous le ferez, plus vous passerez facilement d'un mode de pensée à l'autre.



## Annexe 1 : comment réaliser des chapeaux en papier ?

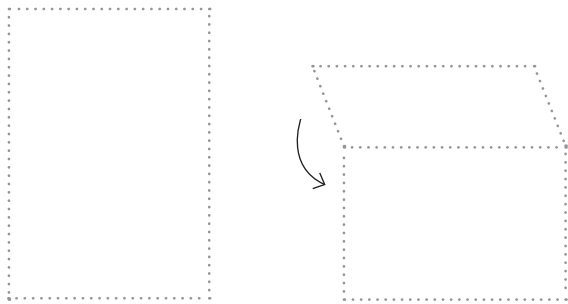
---



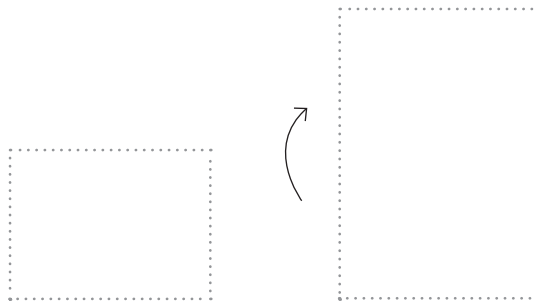
1. Prenez une grande feuille de papier, placez la longueur vers vous.



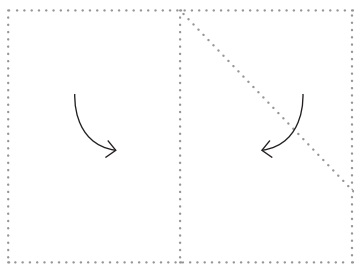
2. Pliez-la en deux verticalement.



3. Pliez-la encore en deux horizontalement.



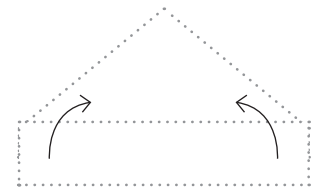
4. Rouvrez la feuille.



5. Tournez-la de manière à ce que le côté plié se trouve au-dessus.



6. Repliez les coins sur la ligne centrale.



7. Pliez l'un des rabats inférieurs vers le haut.



8. Retournez la feuille et pliez l'autre rabat vers le haut.



9. Votre chapeau est prêt !



# Quelles lunettes portez-vous ?

-



Min. 5 - Max. 15



De 90 à 120 minutes



faible

Apprenez à analyser une question, une situation pénible ou un incident de plusieurs points de vue. Glissez-vous dans la peau des différentes parties impliquées. En partageant et en reliant nos lunettes, nous élargissons notre regard sur une situation, nous comprenons mieux le point de vue d'autres personnes et identifions mieux les opportunités, les possibilités et les solutions. À la fin de l'exercice, vous vous serez forgé une idée commune des solutions qui sont acceptables pour toute l'équipe.



- Autant de paires de lunettes que de participant-e-s (modèle à découper en annexe)
- Flipchart
- Marqueurs
- 6 gommettes par personne



1 minute • Roi ou joker • L'automatisme de la résistance • Bruit de fond

1. Les participant-e-s présentent chacun-e à leur tour une situation claire et concrète qui s'est produite au travail et qui d'une manière ou d'une autre les a touché-e-s, surpris-es, troublé-e-s, voire choqué-e-s. Cette situation les préoccupe toujours. Ils-elles précisent le degré d'urgence avec lequel ils-elles veulent en parler. Ils-elles lui attribuent une note de 1 à 5, 1 indiquant qu'elle est « extrêmement urgente ».
2. Le groupe choisit l'une des situations pour en parler. Tenez compte de la note pour ce choix. Les situations urgentes ont la priorité.
3. Demandez au-à la narrateur-riche de raconter son histoire de manière détaillée.



4. Les autres participant·e·s peuvent poser des questions pour mieux comprendre, mais sans interprétation, sans jugement, sans suggestivité, sans ajout de sens. Essayez de clarifier ensemble le contexte, les différentes parties impliquées, les facteurs d'influence ainsi que les différentes étapes. Les questions directrices ci-après peuvent vous y aider.
5. Notez-les au tableau de conférence.
 

› Qui ?	› Combien ?
› Quand ?	› Comment ?
› À quel effet ?	› Où ?
› Quoi ?	› Avec quoi ?
› Pourquoi ?	› ...

Faites porter ces questions aussi bien sur le contenu que sur le processus.

Prévoyez suffisamment de temps pour cette étape. À la fin, vérifiez si toutes les questions ont été posées et rendez brièvement compte des réponses au·à la narrateur·rice.

Demandez au·à la narrateur·rice de vous résumer les raisons pour lesquelles il·elle a choisi cette situation et ce qu'il·elle souhaite pour l'avenir. Après le tour de questions, son point de vue a peut-être évolué par rapport au début de l'exercice.

6. Utilisez le résumé et les attentes pour l'avenir pour formuler une question positive et notez-la au flipchart.
7. Avec le groupe, dressez la liste des parties impliquées. Pour ce faire, pensez aux bénéficiaires, à la personne qui réoriente, à l'assistant·e social·e, aux parents/à la famille, aux collègues, au·à la responsable, au·à la thérapeute, aux stagiaires, à l'organisation, au quartier, à la société, à la direction, etc. Inscrivez chacune de ces parties sur une paire de lunettes en papier.
8. Distribuez des lunettes et les gommettes à toutes les personnes présentes. Veillez à ce que chacune reçoive un rôle différent de celui qu'elle a dans la réalité.
9. Demandez aux participant·e·s de chausser leurs lunettes pour se pencher sur la question, puis de chercher des réponses et des idées exclusivement du point de vue correspondant à leurs lunettes.

Au flipchart, notez une liste d'opinions, de préoccupations et d'opportunités pour chaque rôle. Notez les préoccupations dans une case surmontée du signe -/-, et les opportunités dans une case surmontée du signe +/+.

10. Demandez à chacun·e de sortir de son rôle et cherchez ensemble des moyens de transformer des préoccupations et des obstacles en opportunités et en possibilités. Comment transformer des moins en plus ? Proposez une série de solutions.
11. Définissez la priorité de ces solutions : chacun·e répartit ses 6 gommettes entre ses solutions préférées.



12. Cherchez des actions qui permettront de réaliser la solution qui totalise le plus de gommettes.
13. Chacun·e rechausse ses lunettes et explique le regard qu'il·elle jette sur la solution et les opportunités, sur le sentiment qu'il·elle ressent.

### Discussion à la fin de l'exercice

Qu'avez-vous pensé de cette méthode de travail ?

Ces lunettes vous ont-elles ouvert les yeux sur de nouveaux points de vue ?

### Règles de l'exercice

Créez un climat de sécurité afin que chacun·e puisse jouer son rôle sans le moindre frein. Précisez que personne ne sera pénalisé.

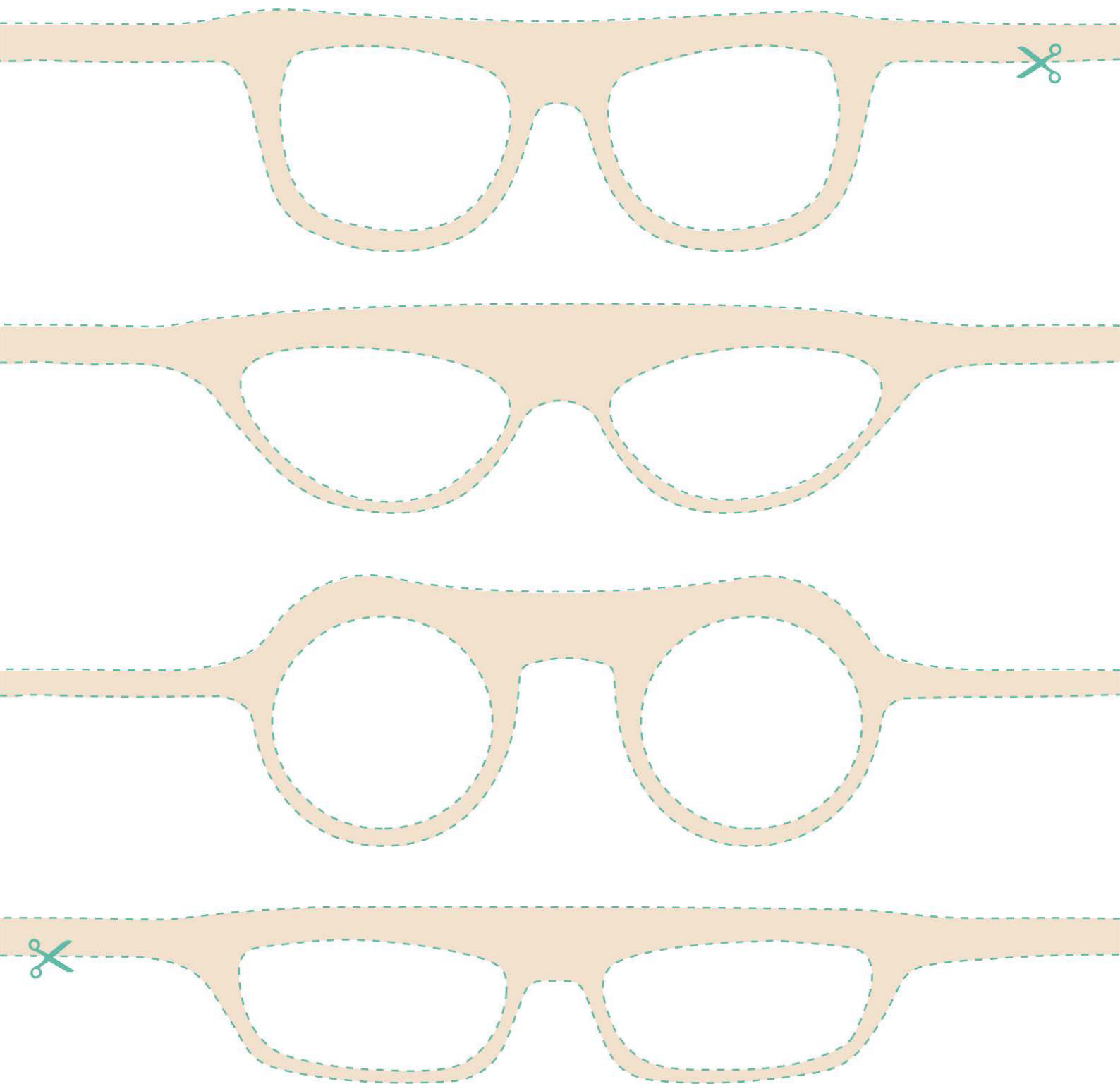
### Variante

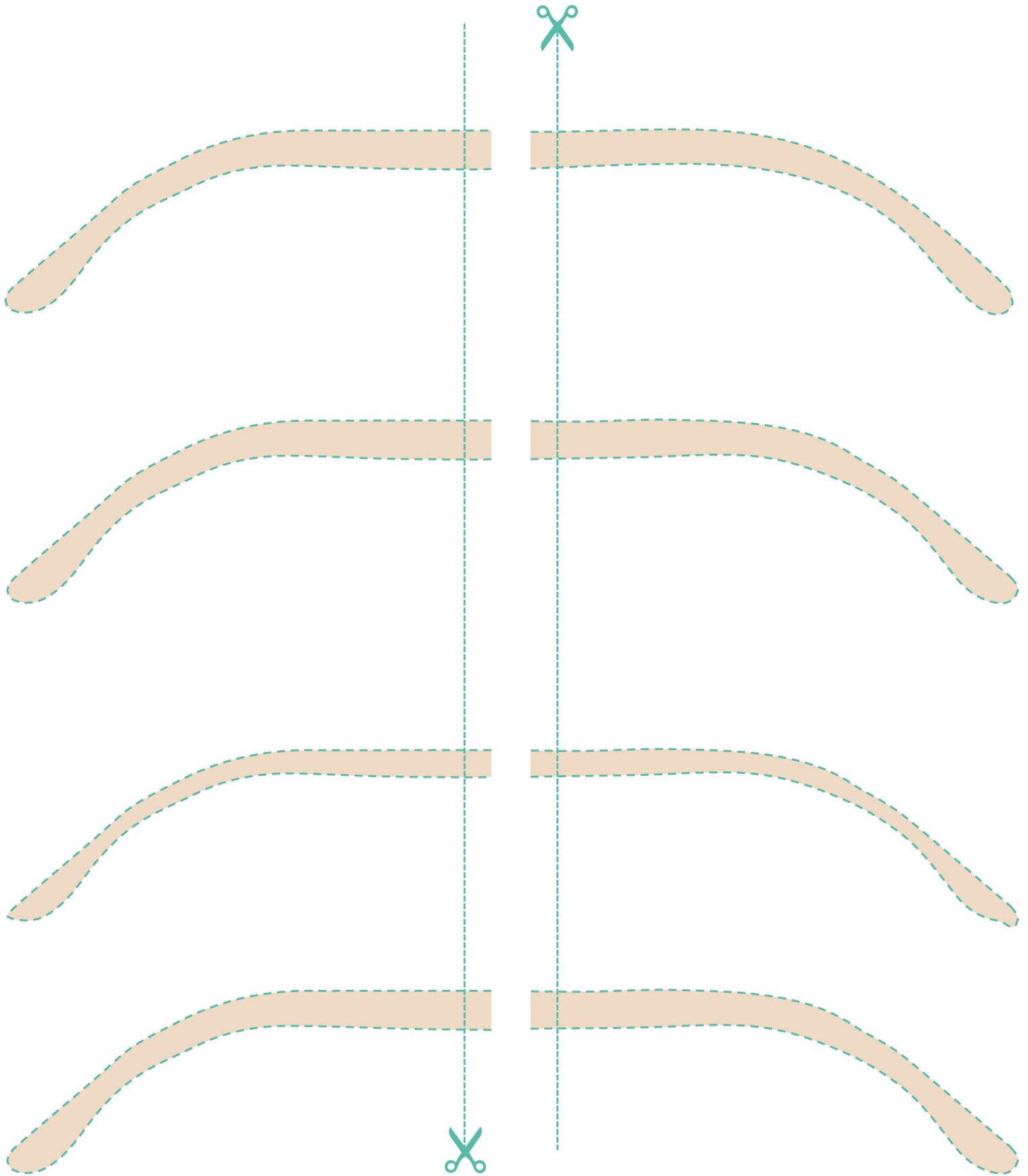
À l'étape 8, l'ensemble du groupe chausse les mêmes lunettes et en change régulièrement.



## Annexe 1 : patron de lunettes

---









# Tirer un enseignement des réussites

—



Max. 8



60 minutes



moyen

Changez le ton des sessions d'intervision grâce à cette méthode basée sur la « recherche appréciative ». Celle-ci s'articule autour de la réussite. Utilisez votre énergie, vos forces et vos opportunités pour dégager des perspectives sur les possibilités.



• Flipchart

• Marqueurs

## 1. L'histoire d'une réussite (15 minutes)

Une personne raconte en détail l'une de ses réussites, un moment où quelque chose s'est vraiment bien passé au travail. Un moment où elle a été fière d'elle et a senti :

- › que son énergie circulait bien.
- › qu'elle avait fait un grand pas en avant en un bref laps de temps.
- › qu'elle avait évolué.

Les autres membres du groupe écoutent et notent les facteurs qui ont contribué à cette réussite.



## 2. Les facteurs de réussite (20 minutes)

Au tableau, dressez la liste des facteurs de réussite et répartissez-les en deux colonnes :

Initiatives, qualités, atouts et actions du-de la narrateur-riche	Caractéristiques du contexte et aide d'autres personnes

Questions pour vous aider :

- › Quels éléments ont transformé cette situation en réussite ?
- › Qu'est-ce qui vous a donné de l'énergie ?
- › Comment vous y êtes-vous pris-e ?
- › Qu'avez-vous fait personnellement (pour vous-même) ?
- › Quelle était votre force ?
- › Qu'a fait votre entourage ?
- › Qu'ont fait vos collègues ?

Le-la narrateur-riche participe aux réflexions, apporte des améliorations et complète ce qui se dit.

## 3. Consolidez votre réussite (15 minutes)

Organisez un tour de questions et d'écoute attentive. Extrayez des informations complémentaires des réponses du-de la narrateur-riche, ainsi que de nouveaux acquis de la combinaison des facteurs de réussite. Notez-les au tableau sur une deuxième feuille.

## 4. Évaluation (10 minutes)

Ensemble, cherchez une réponse à la question « Quels enseignements tirons-nous de cette histoire ? ».

Ou « Quels conseils pouvons-nous en déduire pour l'équipe ? »



# Espionner les voisins



Max. 6



1 h – une demi-journée



moyen

Inspirez-vous de personnes qui travaillent dans une autre équipe ou une autre organisation. Découvrez la façon dont ils·elles gèrent certaines situations et questions qui se posent au travail.

- › Avec votre équipe, identifiez une situation sur laquelle vous butez et à propos de laquelle vous pouvez vous demander : Comment s’y prennent les autres ? Comment gèrent-ils-elles ce type de situation ?
- › Choisissez l’institution, l’organisme ou le service avec lequel vous aimeriez échanger et déterminer les personnes que vous aimeriez rencontrer.
- › Formulez votre question le plus concrètement possible, affinez-la et scindez-la en sous-questions. Définissez aussi les éléments que vous voulez observer.
- › Contactez l’autre équipe ou organisation.
- › Pendant la visite, prenez des notes et demandez aux personnes rencontrées de vous envoyer certaines informations par e-mail.
- › Rédigez un rapport dont vous discuterez lors de la réunion d’équipe. Indiquez ce qui vous a le plus frappé·e, ce qui vous a donné des idées et ce que vous avez appris. Essayez ensuite de transposer ce que vous avez vu dans votre organisation.

8

Outils  
pour les  
personnes  
clés





# Bâtir des ponts : une journée sur le terrain



Min. 2



Un (demi-)jour



moyen

Renforcer le lien avec vos collègues et enrichissez votre fonctionnement.

Pendant une journée, accompagnez l'un-e de vos collaborateur-ric-e-s sur le terrain. Vivez avec lui-elle son quotidien et ses montées d'adrénaline. Cette journée vous donnera des idées pour améliorer la politique ou simplement votre fonctionnement.

Assurez-vous d'obtenir l'autorisation de ce-tte collaborateur-ric-e, de votre responsable et, le cas échéant, des patient-e-s, des résident-e-s, des jeunes....

Dans la mesure du possible, faites le même travail et posez beaucoup de questions. Les travailleur-se-s apprécient généralement toute attention portée à leur travail, mais aussi le fait d'avoir l'occasion d'en parler. Cette démarche renforce leur sentiment d'être pris-es au sérieux.

Présentez vos conclusions lors de la réunion d'équipe.

Et parlez de votre expérience dans le journal du personnel ou lors d'une réunion du personnel.



# Est-ce prêt ?



Max. 7



De 30 à 60 minutes en fonction de la nature et du nombre des mesures



faible

Déterminez si une nouvelle mesure est prête à être diffusée.

Pour ce faire, appliquez la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Roger.

Le degré d'implémentation d'une nouvelle règle à sa diffusion se définit au moyen de sept facteurs. Évaluez chaque nouvelle mesure à l'aune des critères ci-dessous pour décider si vous allez la mettre en oeuvre.

## 1. Crédibilité

- › En quoi cette mesure est-elle utile ? A quel besoin répond-t-elle ?
- › Des personnes clés vont-elles soutenir la mesure ? Sont-elles suffisamment nombreuses ?

## 2. Visibilité

- › Quel est le degré de visibilité des éléments suivants pour les autres travailleur-se-s ?
  - › L'utilisation de la mesure
  - › Les résultats de la mesure
  - › Les avantages de la mesure

## 3. Pertinence

- › La mesure contribue-t-elle à surmonter un obstacle ou à résoudre un problème ?

## 4. Avantage relatif

- › Les travailleur-euse-s tirent-ils-elles un avantage personnel de la mesure ?
- › La nouvelle méthode de travail représente-t-elle une amélioration par rapport à l'ancienne ?
- › La mesure apporte-t-elle réellement une amélioration ?

## 5. Simplicité

- › La mesure est-elle simple à comprendre ? Est-elle compréhensible ?
- › Exige-t-elle de nouveaux apprentissages ? Lesquels ?

## 6. Adéquation

- › La mesure est-elle conforme aux normes et valeurs des travailleur-euse-s ?
- › La mesure s'inscrit-elle dans la méthode de travail et le comportement en vigueur ?

## 7. Test

- › Dans quelle mesure et pendant combien de temps les travailleur-euse-s peuvent-ils-elles tester la mesure ?
- › Après le test, leurs suggestions et leur feed-back seront-ils pris en compte ? Ou doivent-ils-elles appliquer directement la nouvelle mesure ?

# Les as de la pub



Max. 7



De 30 à 60 minutes en fonction de la nature et du nombre des mesures



faible

Allez puiser un peu d'inspiration dans le monde de la publicité pour introduire de nouvelles mesures ou apporter des adaptations durables à la politique de votre organisation.



- Revues et journaux
- Ordinateur connecté à l'internet
- Flipchart

## Préparation

Donnez l'exercice suivant à tou-te-s les participant-e-s : cherchez, soit sur écran soit dans un journal ou un magazine, une publicité qui vous parle et vous incite à utiliser votre carte de banque.

Demandez-leur de répondre à ces questions :

- › Pourquoi cette publicité fonctionne-t-elle si bien ?
- › Qu'a-t-elle de spécial ?
- › Qu'est-ce qui la distingue du reste ?
- › Qu'est-ce qui fait que vous avez envie d'acheter le produit ?

## Résumez

Dessinez deux colonnes sur une grande feuille. Dans la colonne de gauche, dressez la liste des nouvelles mesures ou des changements d'organisation que vous voulez annoncer.

## Présentez

Chacun-e montre la publicité choisie et en parle. Notez les caractéristiques de chaque publicité dans la colonne de droite.

## Devenez de véritables as de pub !

Gardez ces caractéristiques à l'esprit et imaginez des moyens de présenter vos mesures ou adaptations de manière à ce que tout le monde ait envie de les voir mises en oeuvre. Pensez « OUI, ET ! » plutôt que « OUI, MAIS ».

Notez au moins 10 nouvelles idées un peu folles sur une nouvelle feuille.

## Gardez les pieds sur terre

Choisissez les idées qui vous paraissent faisables et attachez-vous-y. Soyez concret-ète : qui fait quoi et quand ?



# Kit de présentation pour les personnes clés



1



30-60 min



faible

Ce kit permet aux personnes clés en charge de la politique relative aux agressions de se faire connaître et de présenter leur fonction au sein de l'organisation.



• PC • Ciseaux et papier • Papier collant • Ficelle • Plus tout ce que peut libérer votre créativité

Dans ce kit, vous trouverez une multitude d'idées pour vous faire connaître au sein de votre organisation. Bientôt, votre visage apparaîtra sur une affiche ou un set de table. Il ornera un téléphone ou un mur dans un joli cadre. Car vous le méritez !

Lâchez la bride à votre créativité, prévoyez simplement une maquette avec un titre accrocheur et les quelques données de base dont les travailleur·se·s ont besoin pour vous trouver :

- › Votre photo
- › Votre nom et votre fonction
- › Votre bureau, votre e-mail, votre téléphone
- › Ce que vous pouvez faire pour eux·elles

## Affiche

Adaptez votre maquette, imaginez un slogan percutant, transformez-le en affiche interactive avec de la place pour les réactions du personnel.

Exemples : Les agressions vous préoccupent ? Je suis là pour vous.

Des questions sur l'agressivité ? Appelez-moi ou passez me voir.

VIP, Very intervening Person - Very Helpful Person - Very Antiagressive Person

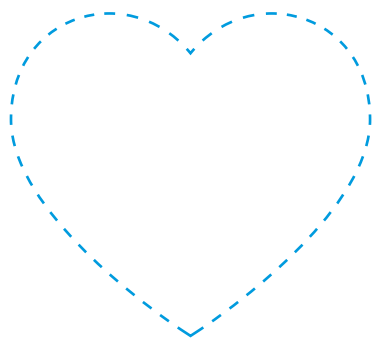




## Fiche à accrocher au téléphone ou à la poignée de la porte

Reportez votre maquette sur une fiche munie d'un trou et d'une ficelle pour la fixer à un téléphone ou à une poignée de porte.

L'agressivité  
vous préoccupe ?



Je suis là  
pour vous !

Appelez-moi au :  
02 123 45 67

Ou envoyez-moi un mail :  
xxx@xxx.be

### Set de table

Transformez l'agressivité en sujet de discussion à la cantine. Imprimez des sets de table et disposez-les sur les tables.

### Cartes postales

Imprimez votre maquette sur des cartes postales que vous envoyez ou glissez dans la boîte aux lettres des différents services.

### Masques

Collez la photo des personnes clés (personne de confiance, conseiller en prévention, etc.) sur des baguettes et plantez-les dans des pots de fleurs ou des verres. Mettez-les au centre de la table pendant une réunion consacrée à un sujet pour lequel cette figure joue un rôle important.

### Bannière pour e-mails

Intégrez la maquette dans la bannière de vos e-mails.

### Marque-pages et cartes

Imprimez des marque-pages pour les agendas ou des cartes qui tiennent facilement dans un portefeuille avec les coordonnées des personnes clés.



# Entrez en campagne



Max. 12



60 minutes



faible

Avec une équipe, élaborez une stratégie judicieuse pour faire connaître les personnes clés ainsi que leurs missions et responsabilités au sein de votre organisation.



[Kit de présentation pour les personnes clés](#)

## Les personnes clés : qui sont-elles ?

Pour quelle personne clé définissez-vous une stratégie ? Pour la personne de confiance, le-la coach « agression », la-la conseiller-ère en prévention, les formateur-ric-e-s internes, l'équipe d'accueil ou d'intervention, etc.

## Les personnes clés : que font-elles ?

Dressez la liste de l'ensemble des missions et responsabilités de la personne clé.

Qu'est-ce que vous pouvez attendre d'elle ? Et qu'est-ce que vous ne pouvez pas attendre d'elle ? Pourquoi sa fonction est-elle importante ? Vous n'en avez aucune idée ? Vous trouverez un peu d'aide en annexe 1.

## Les personnes clés : comment les contacter ?

- › Pouvez-vous contacter les personnes clés par les canaux de communication habituels ? Pensez notamment au système de signalement et d'enregistrement ou à d'autres alternatives.
- › Pouvez-vous les joindre directement ou devez-vous passer par un-e intermédiaire (responsable, guichet central, permanence téléphonique, etc.) ?
- › La possibilité de les contacter par d'autres moyens, plus accessibles, apporte-t-elle une plus-value ? Téléphone, e-mail, chat, SMS, réseaux sociaux, etc.

## Les personnes clés : faites campagne !

Concoctez maintenant une campagne avec tous les ingrédients que vous avez rassemblés.

Choisissez les moyens que vous allez utiliser. Dans un scénario minimal, vous parcourez toutes les informations lors d'une réunion d'équipe ou du personnel. Dans un scénario maximal, vous menez campagne en grande pompe. Besoin d'inspiration ?



- › Imaginez un slogan qui résume ce que fait la personne clé.
- › Constituez-vous un kit de présentation de base. Facilitez la prise de contact avec les figures clés en mettant un visage sur leur nom ! Au moyen d'une photo si c'est possible. Ou faites preuve de créativité et inventez une mascotte ! Veillez à ce que la photo ou la mascotte appuient le slogan.
- › Quel usage faire de la photo ? Vous trouverez quelques idées dans la fiche « kit de présentation pour les personnes clés ».
- › Présentez-les sur l'intranet, par e-mail ou dans le bulletin d'information interne.
- › Distribuez un gadget amusant avec la photo et les coordonnées de la personne clé, par exemple un autocollant ou un porte-clés. Montez un spectacle ou tournez une vidéo.
- › Distribuez un dépliant ou une brochure avec un titre accrocheur, le numéro de téléphone de la personne clé et ses heures de permanence.
- › Lisez une histoire ou un poème pour présenter aux travailleur-euses les cas dans lesquels ils-elles peuvent s'adresser à la personne clé.
- › Bannières : faites connaître votre statut de personne clé, placez la bannière au bas de vos e-mails.
- › Préparez un panneau indicateur, un panneau avec des flèches indiquant la personne à laquelle les travailleur-euses peuvent poser leurs questions ou soumettre leurs suggestions, leurs plaintes, etc.

#### Inventer des slogans ? Voici quelques conseils pour vous mettre sur la bonne voie :

- › L'humour fait toujours mouche. Veillez à ce que votre slogan soit humoristique mais fasse aussi référence à la personne clé.
- › Utilisez des mots qui riment, jouer avec les mots ; le slogan sera ainsi plus facile à retenir.
- › Plus c'est court, mieux c'est ! Vous pensez avoir trouvé le bon slogan ? Lisez-le une dernière fois et supprimez le superflu !
- › Utilisez des métaphores. Quelle image vous vient à l'esprit quand vous pensez à la personne clé ?
- › Exagérez ! Encore, mieux, plus vite. Tout l'art consiste à présenter les choses sans bluffer.
- › Faites des allitérations : par exemple, un travail qui vous transporte.



## Annexe 1 : rôle et responsabilités

---  
Ce tableau vous propose un aperçu des rôles et responsabilités par fonction.  
La gestion de l'agressivité reste bien évidemment la responsabilité de chacun-e.

Qui ?	Fait quoi ?
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Reconnaît la problématique de l'agressivité.</li> <li>› Etablit des lois et des règles concernant le bien-être et le harcèlement au travail.</li> <li>› Mets des moyens à disposition.</li> <li>› Définit les principes politiques généraux.</li> </ul>
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Conseille sur la politique de gestion de l'agressivité et prend des mesures.</li> <li>› S'informe sur la politique de gestion de l'agressivité et veille à son application.</li> </ul>
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rédige la déclaration d'intention.</li> <li>› S'inscrit dans la vision, les valeurs et les normes pour la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Est responsable de l'approche intégrée et structurelle de l'agressivité.</li> <li>› Définit le cadre : les principes politiques généraux et les objectifs concernant l'agressivité, les relations avec d'autres thèmes politiques et la répartition des tâches et responsabilités.</li> <li>› Informe le conseil d'administration et le CPPT sur la politique de gestion de l'agressivité.</li> <li>› Facilite les mesures permettant de diminuer l'agressivité et prévoit du temps et des moyens.</li> <li>› Informe les travailleur-euse-s sur les risques, mesures et procédures d'urgence.</li> <li>› Organise des formations sur la prévention de l'agressivité.</li> <li>› Organise le suivi après un incident.</li> <li>› Evalue les responsables/chefs d'équipe sur leur approche et leurs efforts anti-agressivité.</li> <li>› Organise des débats autour de la problématique de l'agressivité avec d'autres organisations (couples, structures de délégations syndicales).</li> </ul>
CPPT ou groupe de travail agressivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› A une vision de toutes les ressources et contribue activement à tout ce qui est entrepris pour promouvoir le bien-être des employé-e-s au travail.</li> <li>› Stimule, initie et coordonne la politique de gestion de l'agressivité et la met en pratique.</li> <li>› Donne un coup de main dans l'analyse des risques et organise le plan d'approche.</li> <li>› Regroupe les enregistrements des incidents et les analyse en fonction des groupes à risque, des fonctions et des horaires, et donne des conseils sur les mesures à prendre.</li> <li>› Surveille les progrès et les flux de communication et d'information.</li> <li>› Facilite l'établissement des règles et des protocoles.</li> </ul>



Qui ?	Fait quoi ?
Conseiller·ère en prévention spécialisé·e ou coach agressivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Est attentif·ive à la sécurité au travail et discute sur le sujet avec la direction.</li> <li>› Fait office de point de contact, conseiller·ère, coup de pouce ou motivateur.</li> <li>› Contribue à l'analyse des risques, à l'analyse des enregistrements et à la conception, à l'évaluation et à l'ajustement des procédures et des mesures.</li> <li>› Est activement impliqué·e dans l'information, la formation et l'éducation sur la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Aide les victimes d'agression à s'en remettre et à aller de l'avant.</li> <li>› Reçoit les plaintes motivées et mène l'enquête en toute impartialité.</li> </ul>
Personne de confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assiste le·la conseiller·ère en prévention.</li> <li>› Est attentif·ive aux symptômes de stress ou d'épuisement professionnel dus à l'agression.</li> </ul>
Personnel logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assure la propreté et la sécurité dans et autour des bâtiments.</li> <li>› Assure un accueil chaleureux dans les espaces d'accueil, de vie, de travail et de jeux.</li> <li>› Contrôle les installations techniques de sécurité : système d'appel, caméras de surveillance.</li> </ul>
Responsable de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Veille également à la sécurité sur le lieu de travail et signale les failles dans la sécurité.</li> <li>› Favorise le dialogue concernant l'agressivité.</li> <li>› S'assure que les travailleur·euse·s respectent les accords et les procédures et qu'ils-elles signalent et enregistrent les incidents.</li> <li>› Place l'agressivité au planning des réunions de travail.</li> <li>› Organise des interventions.</li> <li>› Ajoute le thème de l'agressivité dans les entretiens de fonctionnement et d'évaluation.</li> </ul>
Travailleur·euse·s	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fait attention à sa propre sécurité dans un cadre défini.</li> <li>› S'en tient aux accords et aux procédures.</li> <li>› Fait le maximum pour prévenir l'agressivité et en limiter les conséquences de par sa propre attitude et son comportement.</li> <li>› Signale les risques et les failles dans la sécurité à son responsable de service. .</li> </ul>
Délégation syndicale	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rapporte et enregistre les incidents.</li> <li>› Suit les formations proposées.</li> <li>› Remet en question son propre comportement, par exemple, pendant l'intervention.</li> <li>› Dirige et surveille le respect de la législation, du règlement de travail, des CCT et des mesures qui garantissent la sécurité des travailleur·euse·s.</li> </ul>
Organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Signalent et discutent de l'agressivité au niveau des concertations régionales et nationales.</li> <li>› Négocient les conventions collectives de travail.</li> <li>› Mettent la problématique de l'agressivité à l'agenda des réunions.</li> <li>› Soutiennent, informent et forment les délégué·e·s syndicaux·ales.</li> <li>› Informent et conseillent les employeurs et facilitent la mise en place d'une politique de gestion de l'agressivité.</li> </ul>
Fédérations d'employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Prennent des initiatives sectorielles concernant la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Prennent des initiatives dans le domaine du droit du travail et des réglementations sectorielles.</li> </ul>

# 9

Analyser la vision  
et la politique  
en matière  
d'agression





# Se ranger derrière le tableau



Min. 3



60 minutes



faible

Échangez vos points de vue au sein de l'équipe et formez-vous une idée commune sur l'agression et la sécurité (ou l'insécurité) au sein de la structure, mais aussi sur la politique mise en oeuvre. Rendez compte ensuite des résultats à la direction, au CPPT et au groupe de travail sur les agressions.



• Flipchart au centre de la pièce

- Imaginez des points de vue sur l'agression, la sécurité/l'insécurité, la politique. Notez-les au tableau, un par feuille.

Roi ou joker • Bruce LeeLa proposition

1. Approchez-vous du tableau de conférence et demandez aux participant-e-s de vous rejoindre.
2. Expliquez :  
Je vais vous montrer un point de vue et vous allez devoir prendre position.  
Si vous êtes d'accord avec le point de vue, vous vous rangez derrière lui et passez donc de l'autre côté du tableau. Si vous n'êtes pas d'accord, vous restez devant.
3. Dévoilez le premier point de vue et lisez-le à voix haute. Dites mot à mot : « À vous de prendre position ! »
4. Comptez les personnes devant et celles derrière. Demandez à quelques participant-e-s d'expliquer leur position en 1 minute maximum :  
Pourquoi êtes-vous pour ou contre ? Vous pouvez commencer aussi bien avec un-e partisan-e qu'avec un-e opposant-e.  
Ajoutez une règle après : si quelqu'un révisé son jugement après l'explication d'un-e autre participant-e, il-elle peut changer de place. Résumez chaque explication et demandez au-à la participant-e qui vient de la donner de poser la même question à quelqu'un d'autre jusqu'à ce que 5 personnes aient pris la parole.
5. Résumez toutes les explications entendues et lisez le point de vue suivant.



## Quelques pistes d'inspiration pour les situations

- › Les hommes sont plus agressifs que les femmes.
- › Les situations compliquées, les comportements pénibles et l'agressivité font partie du travail.
- › Une bonne relation de travail est le meilleur moyen de prévenir les agressions.
- › L'agression d'un-e patient-e, d'un-e résident-e est (presque) toujours la conséquence d'une action ou d'une attitude du-de la travailleur-euse.
- › Une formation à la gestion de l'agressivité aide à prévenir les agressions.
- › Chacun-e est responsable de sa propre sécurité.
- › Une agression est une demande d'aide.
- › On peut apprendre à gérer l'agressivité.
- › Un-e prestataire de services sociaux doit avoir une carapace.
- › Pour maîtriser l'agressivité, il faut fixer des limites.
- › Les mauvais-e-s prestataires de services sociaux sont davantage confronté-e-s aux agressions.
- › Si je signale que le comportement d'un-e patient-e ou d'un-e résident-e me pose problème, mes collègues vont se dire que je suis lâche ou que je manque de professionnalisme.
- › Il y a beaucoup d'agressivité parce que nous le permettons.
- › Dans notre institution, nous savons précisément ce que nous entendons par agression.
- › Dans notre institution, la prévention des agressions est un sujet important.
- › Dans notre institution, nous appliquons la procédure relative à la gestion des agressions.
- › Dans notre institution, la procédure relative à la gestion des agressions fonctionne bien.
- › L'institution a la responsabilité d'empêcher les agressions à l'encontre de ses collaborateur-ric-e-s.
- › La direction et les responsables doivent se ranger derrière leurs collaborateur-ric-e-s.
- › Aussi difficile soit-il-elle, on ne lâche pas un-e bénéficiaire.
- › L'ambiance qui règne dans l'équipe détermine si on peut parler de l'agressivité ou pas.
- › Il y a de l'ouverture, de la confiance et du respect entre les travailleur-euse-s.
- › Chaque incident donne matière à réflexion.
- › Il faut pouvoir demander à ses collègues de rendre des comptes sur leur comportement.
- › Notre organisation ne tolère ni l'agressivité ni la violence.
- › La sécurité des travailleur-euse-s est toujours la priorité.
- › Une agression justifie l'interruption de la prestation de services sociaux.
- › Il faut parler de chaque incident.

### Remarque

Vous pouvez utiliser cette méthode à titre d'échauffement.

Ou pour collecter des avis sur la situation et la politique en matière d'agression. Dans ce dernier cas, désignez un-e secrétaire et chargez-le-la de noter le résumé sur chaque point de vue.



Utilisez l'exercice de la proposition pour étudier les points de vue les plus intéressants ou ceux sur lesquelles les avis sont le plus divisés.

### Variante : l'alignement des points de vue

Les participant-e-s expriment leur point de vue en prenant place sur une ligne imaginaire qui va d'un côté de la pièce à l'autre, du « d'accord » au « pas d'accord ».

Lisez un point de vue à voix haute et demandez aux participant-e-s de prendre position sur la ligne. Désignez une personne et demandez-lui d'expliquer sa position.

Tout comme dans la version de base, les participant-es peuvent se déplacer sur la ligne lorsqu'il-elles entendent les explications d'autres qui font bouger leur position.

Celle-ci désigne à son tour une personne qui doit expliquer sa position. Pour terminer, demandez si quelqu'un a encore un argument qui n'a pas été cité.





# Consultations sur l'agressivité et l'insécurité

—



Illimité, formez des groupes de max. 6 personnes



moyen



De 90 minutes à une demi-journée en fonction de la taille du groupe

Créez les conditions pour parler de l'agressivité et de l'insécurité à l'échelle de l'organisation. Récoltez des expériences concrètes en la matière ainsi que des propositions d'optimisation.



• Autant de tables que de groupes

• Flipchart et marqueurs sur chaque table



[La guerre des chaises](#) • [Bruce Lee](#) • [Le triangle](#)

1. Annoncez à l'avance que votre organisation planifie des consultations sur le thème de l'agressivité et de la sécurité/l'insécurité lors d'un moment réservé au personnel.
2. Réunissez tou-te-s les collaborateur-ric-e-s et répartissez-les en plusieurs groupes. Ceux-ci peuvent correspondre aux équipes ou mélanger des travailleur-se-s et des bénéficiaires.
3. La direction introduit l'exercice, par exemple en faisant une déclaration d'engagement ou en mettant sur pied un groupe de travail sur les agressions.  
Rem: Veillez à ce que les modalités de communication au groupe de travail sur les agressions soient établies au préalable (qui, quand, quoi...) afin de rassurer l'ensemble du groupe sur les suites données à l'exercice.



4. Posez les questions suivantes à tous les groupes.

Pour faciliter le déroulement de l'exercice, prévoyez d'inscrire les questions sur la feuille de chaque groupe. Veillez à minuter chaque question pour arriver au bout de toutes les questions.

- › Dans cette organisation, quelles sont vos expériences en matière d'agression et d'insécurité ?
- › Ont-elles été gérées ?
- › Comment ont réagi vos supérieur-e-s, vos collègues, vos patient-e-s, résident-e-s, bénéficiaires ?
- › Auriez-vous pu réagir mieux ou différemment ? Comment ?
- › Les autres auraient-elles pu réagir mieux ou différemment ? Comment ?

Chaque groupe note ses réponses sur une grande feuille sous la forme de mots clés. Prévoyez 1 heure pour cette partie de l'exercice.

5. Sur la base de leurs échanges, chaque groupe choisit les trois recommandations les plus importantes pour l'avenir et les notent sur une feuille.

Conseil: pour faciliter la priorisation, proposez que les participant-e-s distribuent 5 points selon leur préférence en mettant des petits points à côté de leur(s) préférence(s). Les 5 points peuvent être attribués à une seule proposition ou répartis sur plusieurs propositions.

Selon la taille des groupes et le nombre de propositions, le nombre de points à distribuer par personne peut être adapté. afin d'assurer des écarts suffisants.

6. Ils.elles présentent leurs recommandations à tous les groupes réunis. Les autres peuvent réagir, d'abord en posant des questions d'éclaircissement et ensuite des questions pour alimenter la discussion.



# Quiz sur la vision et la politique



Illimité, formez des groupes de max. 6 personnes



De 20 à 30 minutes



moyen

Testez les connaissances de vos collaborateur·rice·s concernant la vision et la politique au moyen d'un quiz.



• Vidéoprojecteur

• Écran

• Ordinateur portable



Classement par genre

1. Rassemblez le personnel en annonçant le souhait de l'institution d'aborder la politique agressive mise en place dans la structure.
2. Préparez des questions, inventez des rébus pour les principaux mots clés de la vision et de la politique. Complétez par des exercices pratiques et des discussions de cas.
3. Organisez un quiz qui sera une base d'échanges sur la thématique de l'agressivité.

Il est essentiel de préparer la rencontre. Vous trouverez ci-joint une série de questions pour le quiz. Soyez certain·e des réponses. Vous avez un rôle de juge-arbitre dans les réponses données par vos collègues et, surtout, vous devez incarner la position choisie par votre institution.

Vous pouvez partir de questions mais aussi d'exercices pratiques.


N'hésitez pas à jouer sur l'aspect ludique dans votre présentation. Vous pouvez faire des équipes, déterminer des temps de réponses ou encore donner une récompense à l'équipe gagnante (annoncez la récompense avant de commencer le jeu. Il peut s'agir d'un paquet de bonbons, par exemple. Pensez à quelque chose de partageable que l'équipe gagnante pourra partager entre elle et finalement bien souvent avec l'ensemble du groupe).



## Questions

- › Comment notre institution définit-elle l'agression ?
- › Que fait notre organisation pour prévenir autant que possible les agressions ?
- › Que pouvez-vous faire de votre côté pour prévenir les agressions ?
- › Après une crise, que préconise notre institution pour reprendre le dialogue avec le bénéficiaire ? Y a-t-il un arbitrage possible sur ce type de question ?
- › À qui signalez-vous les incidents impliquant une agression ?
- › Où trouvez-vous le formulaire d'enregistrement des agressions ?
- › À qui le transmettez-vous ?
- › Cette année, combien de formulaires d'enregistrement ont été remplis ?
- › Pourquoi enregistrons-nous les incidents ?
- › Qui est notre conseiller·ère en prévention ?
- › Qui sont les personnes de confiance ?
- › Comment pouvez-vous donner l'alerte ?
- › Quand faites-vous appel à la police ?
- › À qui pouvez-vous vous adresser si vous avez vécu une situation pénible ?
- › Qu'est-ce qui est important pour l'accueil d'un·e collègue après un incident grave ?

## Exercices pratiques

- › Recherchez les erreurs dans ce formulaire d'enregistrement/plan par étapes pour une intervention.
- › Donnez aux participant·e-s une enveloppe contenant la procédure d'intervention découpée en morceaux. Demandez-leur de remettre les étapes de cette procédure dans le bon ordre le plus rapidement possible.
- › Dessinez le modèle d'évolution d'une crise en spécifiant les phases.
- ›  Utilisez les situations de la fiche « Classement par genre » pour que les participant·e-s fassent la différence entre les types d'agressions.

## Discussion de cas

- › Prévoyez 2 cas fictifs ou réels et demandez au groupe de répondre aux questions suivantes :

### Cas 1

- › De quel type d'agressions s'agit-il ?
- › Quelles démarches entreprenez-vous (conformément à la procédure en cas d'agression) ?
- › Remplissez le formulaire d'enregistrement.
- › À qui le transmettez-vous ?

### Cas 2

- › Efforcez-vous de vous replacer dans les pensées et les sentiments du·de la patient·e ou du·de la résident·e
  - › Quels facteurs renforcent son agressivité ?
  - › Quels facteurs atténuent son agressivité ?

Clôturer la séance avec un tour de table :

« Donnez un mot pour décrire notre politique en matière d'agressions ».



# Qui est-ce ?

—



Illimité, formez des groupes de max. 6 personnes



90 minutes



faible

Clarifiez ensemble les rôles, missions et responsabilités de chacun·e en matière de gestion de l'agressivité au sein de l'organisation et augmentez ainsi la probabilité que la politique soit effectivement mise en pratique.



• Enveloppes • Flipchart • Post-it • Papier collant



Roi ou joker • Bruit de fond

1. Dressez au préalable la liste de toutes les fonction qui ont une implication dans la gestion de l'agressivité. Pour chacune, définissez les missions et responsabilités minimales dans la gestion de l'agressivité. En annexe 1 vous trouverez un document « rôles et responsabilités » qui pourrait vous inspirer. Découpez toutes les fonctions et glissez-les en vrac dans une enveloppe. Découpez toutes les missions et responsabilités et glissez-les dans une autre enveloppe. Préparez ces 2 enveloppes pour chaque groupe.
2. La direction encadre l'exercice, par exemple en faisant une déclaration d'engagement ou en mettant sur pied un groupe de travail sur les agressions  
Rem: Veillez à ce que les modalités de communication au groupe de travail sur les agressions soient établies au préalable (qui, quand, quoi...) afin de rassurer l'ensemble du groupe sur les suites données à l'exercice.
3. Chaque groupe reçoit une enveloppe avec les fonctions et une enveloppe avec les missions et responsabilités, du papier collant et des post-it.  
Donnez-leur la consigne suivante : rattachez les missions et responsabilités à chaque fonction. Vous pensez à d'autres missions qui ne figurent pas dans l'enveloppe ? Notez-les sur un post-it et collez-les sur la fonction correspondante.
4. Collez des grandes feuilles dans la pièce, une par fonction. Demandez aux groupes de coller les missions et responsabilités qu'ils ont sélectionnées pour la fonction sur la feuille correspondante. Ils peuvent coller les doublons l'un sur l'autre. Vous obtenez ainsi pour chaque fonction un aperçu des missions et responsabilités sur lesquelles tout le monde s'accorde mais aussi de celles qui sont sujettes à débat.
5. Discutez de celles qui ne font pas consensus.  
Demandez aux groupes les raisons pour lesquelles ils ont rattaché certaines missions et responsabilités à la fonction.
6. S'il y a des missions et responsabilités sur lesquelles les groupes ne parviennent pas à vous mettre d'accord, demandez au groupe de travail de se pencher sur la question.



## Variante

Attribuez aux personnes clés les missions et responsabilités ci-dessous:

- › Soutient systématiquement les collaborateur·rice·s concerné·e·s par un grave incident impliquant une agression.
- › Accueille et écoute les collaborateur·rice·s qui ne se retrouvent pas dans la politique de la structure après un grave incident impliquant une agression, ils-elles peuvent interpeller la politique.
- › Parle des propositions du groupe de travail sur les agressions, les valide ou les rejette et les communique à l'ensemble des travailleur·euse·s.
- › Est responsable de la mise en oeuvre de la politique en matière d'agression.
- › Interpelle les travailleur·euse·s qui ne respectent pas la politique en matière d'agression et les incite à s'y conformer.
- › A plusieurs entretiens avec les travailleur·euse·s qui ont été victimes d'un grave incident impliquant une agression.
- › Veille à ce que tou·te·s les travailleur·se·s connaissent la politique en matière d'agression et y aient accès.
- › A plusieurs entretiens avec les auteur·e·s d'un grave incident impliquant une agression.
- › Discute de tout grave incident impliquant une agression avec les témoins.
- › Veille à ce qu'il y ait une discussion de réparation entre la victime et l'auteur·e.
- › Décide s'il faut interrompre l'offre de services à un·e patient·e, un·e résident·e... après un grave incident avec agression.
- › Veille à ce que tout incident impliquant une agression soit discuté en équipe.
- › Organise des formations sur la gestion de l'agressivité.
- › Met régulièrement à jour la politique en matière d'agression.
- › Entretien des rapports respectueux et empreints de dignité avec les autres.
- › Détermine si le préjudice a été réparé par le·la patient·e, le·la résident·e
- › Organise des formations sur l'agressivité pour les patient·e·s, résident·e·s
- › S'assure que les limites de l'équipe sont claires pour tout le monde.
- › Calcule le montant de l'indemnité à verser par l'auteur·e.
- › Assume la responsabilité du fonctionnement du groupe de travail sur les agressions.
- › Propose une intervision après un grave incident impliquant une agression.
- › Assure le premier accueil des collaborateur·rice·s qui ont été victime d'un grave incident impliquant une agression.
- › Vérifie les formulaires d'enregistrement tous les 6 mois et formule des propositions politiques en fonction de ces formulaires.



- › Remplit un formulaire d'enregistrement après un incident impliquant une agression.
- › Incite les travailleur·se·s à remplir les formulaires d'enregistrement.
- › Discute de tout grave incident impliquant une agression avec les bénéficiaires et leurs parents.
- › Discute de tout grave incident impliquant une agression avec le·la conseiller·ère.
- › Fait preuve d'ouverture pour l'offre de formations et y donne suite.
- › Est responsable du ménage et du matériel.
- › Assure une réparation rapide des dégâts matériels.
- › Propose des activités en nombre suffisant aux bénéficiaires.
- › Signale à la direction les tensions et les incidents impliquant une agression qui se produisent à domicile.
- › Assume la responsabilité de son comportement personnel.
- › Est disposé·e à revenir sur l'incident et à réparer les dommages subis aussi bien par le matériel que dans la relation.



## Annexe 1 : rôle et responsabilités

---

Ce tableau vous propose un aperçu des rôles et responsabilités par fonction.  
La gestion de l'agressivité reste bien évidemment la responsabilité de chacun-e.

Qui ?	Fait quoi ?
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Reconnaît la problématique de l'agressivité.</li> <li>› Etablit des lois et des règles concernant le bien-être et le harcèlement au travail.</li> <li>› Mets des moyens à disposition.</li> <li>› Définit les principes politiques généraux.</li> </ul>
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Conseille sur la politique de gestion de l'agressivité et prend des mesures.</li> <li>› S'informe sur la politique de gestion de l'agressivité et veille à son application.</li> </ul>
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rédige la déclaration d'intention.</li> <li>› S'inscrit dans la vision, les valeurs et les normes pour la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Est responsable de l'approche intégrée et structurelle de l'agressivité.</li> <li>› Définit le cadre : les principes politiques généraux et les objectifs concernant l'agressivité, les relations avec d'autres thèmes politiques et la répartition des tâches et responsabilités.</li> <li>› Informe le conseil d'administration et le CPPT sur la politique de gestion de l'agressivité.</li> <li>› Facilite les mesures permettant de diminuer l'agressivité et prévoit du temps et des moyens.</li> <li>› Informe les travailleur-euse-s sur les risques, mesures et procédures d'urgence.</li> <li>› Organise des formations sur sur la prévention de l'agressivité.</li> <li>› Organise le suivi après un incident.</li> <li>› Evaluate les responsables/chefs d'équipe sur leur approche et leurs efforts anti-agressivité.</li> <li>› Organise des débats autour de la problématique de l'agressivité avec d'autres organisations (couples, structures de délégations syndicales).</li> </ul>
CPPT ou groupe de travail agressivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› A une vision de toutes les ressources et contribue activement à tout ce qui est entrepris pour promouvoir le bien-être des employé-e-s au travail.</li> <li>› Stimule, initie et coordonne la politique de gestion de l'agressivité et la met en pratique.</li> <li>› Donne un coup de main dans l'analyse des risques et organise le plan d'action.</li> <li>› Regroupe les enregistrements des incidents et les analyse en fonction des groupes à risque, des fonctions et des horaires, et donne des conseils sur les mesures à prendre.</li> <li>› Surveille les progrès et les flux de communication et d'information.</li> <li>› Facilite l'établissement des règles et des protocoles.</li> </ul>





Qui ?	Fait quoi ?
Conseiller·ère en prévention spécialisé·e ou coach agressivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Est attentif·ive à la sécurité au travail et discute sur le sujet avec la direction.</li> <li>› Fait office de point de contact, conseiller·ère, coup de pouce ou motivateur.</li> <li>› Contribue à l'analyse des risques, à l'analyse des enregistrements et à la conception, à l'évaluation et à l'ajustement des procédures et des mesures.</li> <li>› Est activement impliqué·e dans l'information, la formation et l'éducation sur la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Aide les victimes d'agression à s'en remettre et à aller de l'avant.</li> <li>› Reçoit les plaintes motivées et mène l'enquête en toute impartialité.</li> </ul>
Personne de confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assiste le·la conseiller·ère en prévention.</li> <li>› Est attentif·ive aux symptômes de stress ou d'épuisement professionnel dus à l'agression.</li> </ul>
Personnel logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assure la propreté et la sécurité dans et autour des bâtiments.</li> <li>› Assure un accueil chaleureux dans les espaces d'accueil, de vie, de travail et de jeux.</li> <li>› Contrôle les installations techniques de sécurité : système d'appel, caméras de surveillance.</li> </ul>
Responsable de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Veille également à la sécurité sur le lieu de travail et signale les failles dans la sécurité.</li> <li>› Favorise le dialogue concernant l'agressivité.</li> <li>› S'assure que les travailleur·euse·s respectent les accords et les procédures et qu'ils-elles signalent et enregistrent les incidents.</li> <li>› Place l'agressivité au planning des réunions de travail.</li> <li>› Organise des interventions.</li> <li>› Ajoute le thème de l'agressivité dans les entretiens de fonctionnement et d'évaluation.</li> </ul>
Travailleur·euse·s	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fait attention à sa propre sécurité dans un cadre défini.</li> <li>› S'en tient aux accords et aux procédures.</li> <li>› Fait le maximum pour prévenir l'agressivité et en limiter les conséquences de par sa propre attitude et son comportement.</li> <li>› Signale les risques et les failles dans la sécurité à son responsable de service. .</li> </ul>
Délégation syndicale	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rapporte et enregistre les incidents.</li> <li>› Suit les formations proposées.</li> <li>› Remet en question son propre comportement, par exemple, pendant l'intervention.</li> <li>› Dirige et surveille le respect de la législation, du règlement de travail, des CCT et des mesures qui garantissent la sécurité des travailleur·euse·s.</li> </ul>
Organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Signalent et discutent de l'agressivité au niveau des concertations régionales et nationales.</li> <li>› Négocient les conventions collectives de travail.</li> <li>› Mettent la problématique de l'agressivité à l'agenda des réunions.</li> <li>› Soutiennent, informent et forment les délégué·e·s syndicaux·ales.</li> <li>› Informent et conseillent les employeurs et facilitent la mise en place d'une politique de gestion de l'agressivité.</li> </ul>
Fédérations d'employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Prennent des initiatives sectorielles concernant la gestion de l'agressivité.</li> <li>› Prennent des initiatives dans le domaine du droit du travail et des réglementations sectorielles.</li> </ul>



# Annoncer la couleur



Illimité, formez des groupes de max. 6 personnes



90 minutes



forte

Évaluez la procédure sur la gestion des agressions et corrigez-la.



- Un exemplaire de la procédure sur la gestion des agressions pour chaque participant-e
- Des autocollants ou des marqueurs verts, rouges et oranges pour chaque participant-e
- Des chapeaux en papier blancs, rouges, jaunes, noirs, verts et bleus (voir instructions de pliage en p. 3)
- Des objets blancs, rouges, jaunes, noirs, verts et bleus pour représenter un compliment



[La guerre des chaises](#) • [Le compte-voix](#)









[Barbelés XS](#)

1. Chaque groupe détermine à l'aide de l'exercice des « Barbelés XS » les comportements qu'il juge pénibles, perturbants, déplacés, agressifs, générateurs d'un peu de tension ou de beaucoup de tension.
2. Distribuez la procédure sur la gestion des agressions et posez les questions suivantes :
  - › Cette procédure couvre-t-elle tous les comportements que vous placez au-dessus des barbelés ?
  - › Cette procédure vous permet-elle de gérer chaque comportement ?
  - › Pour gérer certaines formes de comportements pénibles et agressifs, y a-t-il d'autres moyens et possibilités qui ne figurent pas dans la procédure ?
  - › Avez-vous connaissance de comportements pour lesquels aucune réponse n'existe encore ?
3. Le groupe indique au moyen des autocollants ou des marqueurs leur appréciation de la procédure:
  - › un point vert = positif
  - › un point orange = moins positif
  - › un point rouge = nécessite d'y porter de l'attention



4. Appliquez la méthode des six chapeaux de Bono. Résumé :  
il y a six chapeaux de couleurs différentes, chacun représente une autre façon de penser. Vous analysez une situation du point de vue du chapeau que vous portez.

 Chapeau blanc	Faits et chiffres bruts	Vous vous basez sur des informations objectives.
 Chapeau rouge	Sentiment, émotion et intuition	Vous réagissez en fonction de vos sentiments, sans avoir besoin de donner une raison.
 Chapeau noir	Négativisme / pessimisme	Vous vous faites l'avocat du diable. Vous cherchez les problèmes, les risques et les inconvénients.
 Chapeau jaune	Positivisme / optimisme	Vous regardez le bon côté des choses et cherchez les avantages et possibilités.
 Chapeau vert	Créativité	Vous n'hésitez pas à vous mettre en roue libre dans votre réflexion (associations libres, alternatives et solutions).
 Chapeau bleu	Considération, contrôle	Vous surveillez le processus et la situation d'ensemble. Vous vous efforcez de prendre une décision sur la base des informations générées par les chapeaux précédents. Si vous manquez encore d'informations, parcourez une nouvelle fois les chapeaux tou-te-s ensemble.

5. Chaque groupe reçoit un chapeau d'une couleur (ou plusieurs chapeaux s'il y a moins de 6 groupes) et analyse la procédure de ce point de vue. Les participant-e-s formulent des commentaires, proposent des adaptations et des solutions en fonction de la façon de penser qui correspond à la couleur du chapeau.
6. Collectez tous ces commentaires en donnant la parole à chaque groupe.
7. Pour clôturer l'exercice, demandez à chaque participant comment il a vécu l'exercice. Faites un tour de table.



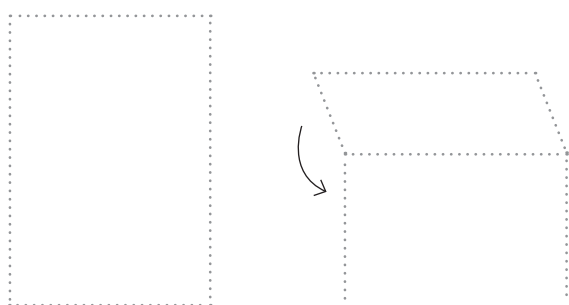
## Réalisez vos propres chapeaux de Bono



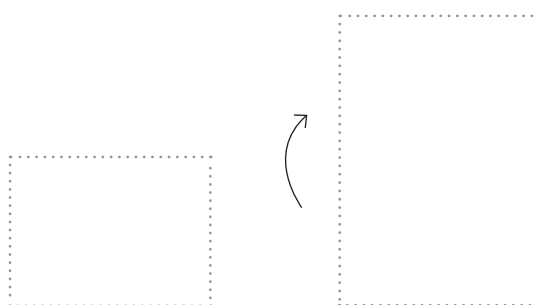
1. Prenez une grande feuille de papier, placez la longueur vers vous.



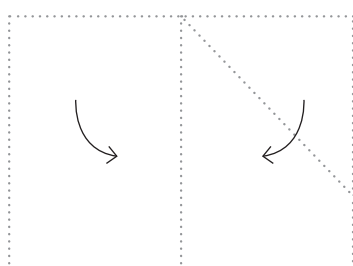
2. Pliez-la en deux verticalement.



3. Pliez-la encore en deux horizontalement.



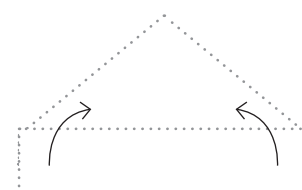
4. Rouvrez la feuille.



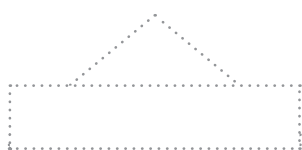
5. Tournez-la de manière à ce que le côté plié se trouve au-dessus.



6. Repliez les coins sur la ligne centrale.



7. Pliez l'un des rabats inférieurs vers le haut.



8. Retournez la feuille et pliez l'autre rabat vers le haut.



9. Votre chapeau est prêt !



# Jeu d'équipe



Min. 12 - Max. 20



3 heures



moyen

Grâce à un petit jeu de rôle, apprenez à mieux connaître les rôles et responsabilités de chacun.



- Autant de cas identifiables que de groupes
- Flipchart



Le triangle • Bruce Lee • Bruit de fond

1. Formez des groupes de max. 6 personnes avec des fonctions différentes.
2. Attribuez à chaque groupe une fonction existante au sein de l'organisation (direction, encadrement, coach « agression », éducateur·rice, assistant·e social·e, service logistique, thérapeute, patient·e ou résident·e ou bénéficiaire, parent, etc.) ainsi qu'un cas noté sur une feuille de flipchart. Vous placez sur chaque table une feuille avec un cas qui ne bouge pas !
3. Les membres du groupe se glissent dans la peau de la fonction qui leur a été attribuée. Sur la feuille, les membres du groupe notent ce qu'une personne qui a cette fonction doit faire et savoir concernant le cas, de même que les informations et actions qu'elle attend de la part des autres fonctions.
4. Chaque groupe va de table en table. Il analyse chaque situation du point de vue de sa fonction. Les membres du groupe inscrivent les « pour », les « contre » et leurs remarques sur la feuille. L'exercice se répète jusqu'à ce que les groupes aient fait le tour de tous les cas.
5. Plusieurs fins sont envisageables
  - A. Chaque groupe résume les rôles et responsabilités du dernier cas qu'il a reçu et clarifie les lignes de communication au moyen d'un schéma. Les résultats de l'exercice sont présentés à l'ensemble du groupe.
  - B. Chaque groupe revient à son cas de départ et analyse l'apport des points de vue des autres groupes. Il résume ensuite les rôles et responsabilités et clarifie les lignes de communication au moyen d'un schéma.



5. Par la suite, un travail de comparaison entre les différents schémas peut être réalisés afin d'établir des procédures d'actions en fonction des situations dans lesquelles l'agressivité a lieu.
6. Si un groupe de travail « agressivité » est mis en place dans l'institution, communiquez-lui les résultats et les principaux points discutés.

Il est important de préparer l'exercice

- › en identifiant les différents acteurs
- › en imaginant des cas assez détaillés et variés. S'ils vous sont inspirés de la réalité, veillez à les rendre anonyme pour que l'analyse ne soit pas individualisée « A la place de Paul, et connaissant Paul et la patiente, j'aurais fait cela... »).
- › en préparant les feuilles de réponses avec des cases que chaque groupe puisse remplir afin que les différentes responsabilités puissent être traitées séparément. Si un groupe veut faire des liens entre deux groupes, il peut le faire via des flèches sur la feuille.



# Le grand festival des formulaires

—



Max. 10



15 minutes



moyen

Étudiez les formulaires de votre organisation et dressez la liste des données inutiles ou redondantes. Organisez plus intelligemment le travail et réduisez la pression.



- Les formulaires les plus utilisés au sein de l'organisation
- Post-it

A travers ce processus, nous vous invitons à rationaliser vos questionnaires !

## Marche à suivre

- › Rassemblez les 10 ou 15 formulaires les plus utilisés. Affichez-les les uns à côté des autres.
- › Distribuez à chaque participant·e un paquet de post-it et 5 autocollants. Demandez-leur de lire les formulaires en silence et de noter les données qui se recourent, qui sont superflues ou qui embrouillent la situation sur des post-it puis de les coller à côté des formulaires concernés.
- › Demandez aux participant·e-s de répartir leurs 5 autocollants entre les formulaires qui selon eux·elles sont les plus inutiles ou qui doivent être adaptés ou simplifiés.
- › Faites le top 5 des formulaires qui ont récolté le plus d'autocollants. Celui qui en totalise le plus est le moins populaire.  
Alternative : chaque membre de l'équipe peut attribuer des points au formulaire suivant la méthode de l'Eurovision, 12 – 10 – 8 – 6 – 4 – 2, le 12 étant attribué au formulaire le moins populaire.
- › Discutez du résultat avec le groupe et mettez-vous d'accord pour introduire de possibles adaptations.



› Pour rendre l'exercice pertinent :

- pensez efficience : il est important de se poser la question de l'efficience entre la récolte (qui peut être longue) et l'utilisation des données (qui peut être limitée). Pour ce faire, invitez aussi des utilisateur·rice des formulaires. Ils n'ont pas le même objectif que ceux·celles qui vont travailler les informations et sont donc en général très heureux d'avoir un maximum de données. Les utilisateur·rice-s auront un regard pratique et réaliste.
- pensez informatisation : la création de base de données vous permettra peut-être de rationaliser la récolte. Une fiche électronique par patient·e permet d'éviter des encodages multiples de noms, prénoms, service...
- pensez RGPD : ne récoltez que les informations strictement nécessaires et dans le respect de la vie privée, notamment si vous informatisez des données et transférez ces données entre services.
- pensez obligation légale ou de financement : il est des données qu'il est obligatoire de recenser, notamment pour respecter des obligations (de formation par exemple) ou bénéficier de financement. Certaines demandes peuvent paraître « hors contexte » pour ceux·celles qui doivent les produire. Communiquez que ça ne dépend pas du facilitateur mais de l'institution peut éviter les frustrations et les incompréhensions.





[www.fe-bi.org](http://www.fe-bi.org)

Avec le soutien de la Convention  
Région wallonne et le soutien  
méthodologique de Competentia

