



Comment gérer les conflits professionnels

Pierre Cocheteux

Atos

PIERRE COCHETEUX

**COMMENT GÉRER
LES CONFLITS
PROFESSIONNELS**

Comment gérer les conflits professionnels
1e édition
© 2018 Pierre Cocheteux & bookboon.com
ISBN 978-87-403-2583-6

CONTENU

Avant-propos	6
A propos de l'auteur	7
Introduction	10
1 Comment naissent les conflits ?	12
1.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?	12
1.2 Les conflits sont-ils nécessairement mauvais ?	13
1.3 Quelles sont les sources ou les causes des conflits ?	13
1.4 Un mauvais placement relationnel avec les autres	16
1.5 Une mauvaise gestion du stress	20
1.6 Ce qu'il faut retenir	21
1.7 Exercices	21

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair wearing a denim jacket and the other with dark hair wearing a pink scarf. They are looking at a laptop screen together. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle logo for "HARVARD ManageMentor" is in the bottom left corner, and the word "Atos" is prominently displayed in large white letters at the bottom right.

Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

2	Le rôle de l'estime et de la confiance en soi dans les conflits	22
2.1	Pourquoi l'estime de soi influence la gestion des conflits ?	22
2.2	La confiance en Soi	23
2.3	L'estime de soi	23
2.4	L'affirmation de soi	25
2.5	Exercices	25
3	Comment développer une estime de soi solide grâce à l'Ikigai	27
3.1	Qu'est-ce que l'Ikigai	27
3.2	Comment trouver son Ikigai	28
3.3	Comment utiliser l'Ikigai pour développer une estime de soi solide ?	31
4	Comment bien gérer les relations avec les autres	34
4.1	Les 3 États du Moi	34
4.2	La communication efficace et fluide grâce aux transactions et à la Communication non violente	39
4.3	Comment faire face à l'agression ?	47
5	Désamorcer les conflits	48
5.1	Les jeux psychologiques	48
5.2	Manipulation et mauvaise foi	51
5.3	La communication bienveillante	52
	Conclusion	53
	Bibliographie	54
	Endnotes	57

AVANT-PROPOS

À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse à tous les professionnels en situation de conflit au travail, souhaitant trouver des solutions pour en sortir et/ou apaiser les relations du domaine professionnel : collègues, hiérarchiques, fournisseurs, clients, etc.

Il s'adresse également à tous les leaders d'entreprise, cadres dirigeants, managers, responsables des ressources humaines désireux d'améliorer leur communication pour éviter les conflits destructeurs au sein des entreprises.

Comment utiliser ce livre ?

J'ai souhaité que cet ouvrage soit un guide pratique ainsi qu'une méthode de travail qui puisse être utilisée au quotidien. C'est pourquoi j'ai construit chacun des chapitres sur le schéma suivant :

- ✓ une partie théorique ;
- ✓ des exemples ou des illustrations pour expliciter la théorie ;
- ✓ un résumé des points clés à retenir ;
- ✓ un ou plusieurs exercices à mettre en œuvre après la lecture.

Mode d'emploi

Tous les chapitres de ce livre sont construits selon une structure identique pour vous en faciliter la lecture et l'usage :



Le pictogramme « livre » vous indique une partie théorique, qui explique les fondements des principes ou des lois des stratégies d'apprentissage.



Le pictogramme « paysage » vous indique une ou plusieurs illustrations pratiques : un exemple, une histoire réelle tirée de ma pratique ou de mes rencontres, etc.



Le pictogramme à « tête d'éléphant » vous alerte sur ce qu'il faut retenir et qui est l'essentiel du livre.



Enfin, le pictogramme « coche » vous indique un exercice à faire pour intégrer les principes du chapitre.

Je vous souhaite une bonne lecture !

A PROPOS DE L'AUTEUR

Au sujet de Pierre COCHETEUX

Pierre COCHETEUX est Coach de dirigeants depuis plus de 20 Ans, Analyste Transactionnel certifié dans le champ clinique, IPRP (Intervenant en Prévention des Risques Psychosociaux) dans la prévention des RPS (Risques Psycho Sociaux) et des TMS (Troubles Musculo-squelettiques), Auteur et Conférencier.

Sa mission aujourd’hui est de « Booster le business des entrepreneurs bienveillants qui veulent transformer leurs savoir-faire en une entreprise ultra-rentable en moins de 24 mois ».

Pour y parvenir, Pierre accompagne les dirigeants d’entreprises à motiver leurs équipes tout en construisant une stratégie disruptive, en s’appuyant notamment sur son expérience de thérapeute et d’intervenant en prévention des risques professionnels, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques.

Pierre travaille en collaboration avec de nombreux dirigeants pour apaiser les relations professionnelles et améliorer la qualité de vie au travail des équipes, afin de construire des entreprises performantes et ultra-rentables.

Il a développé un style de coaching spécifique qui repose sur son expérience d’analyste transactionnel certifié dans le champ clinique, mais aussi sur sa passion pour la culture nipponne et le mentalisme :

- ✓ L’analyse transactionnelle est une théorie de la personnalité et de la communication ainsi qu’un outil d’analyse des relations qui prend en compte l’intégralité de la personne dans ses fonctionnements biologiques, psychologiques et sociaux. Elle a été créée dans les années 1950 par le psychiatre canadien et américain Eric BERNE.
- ✓ De la culture japonaise, Pierre utilise régulièrement les concepts **d’Ikigai** (équivalent de la joie de vivre et de la raison d’être) de **Kaizen** (amélioration continue), de **Sangenshugi** (le San Gen Shugi ou Sangenshugi littéralement « philosophie des trois réalismes » qui est une méthode de résolution de problèmes développée au sein de l’entreprise Toyota) et de **Jidoka** (l’autonomation est l’un des piliers du système de production de Toyota, on peut aussi dire « auto-activation »).
- ✓ De sa pratique de la prestidigitation et en particulier du mentalisme comme artiste amateur, il retire une grande capacité d’analyse de ses interlocuteurs ainsi qu’une analyse fine de son environnement.

Fondé en 2009 par Pierre COCHETEUX coach de dirigeants, le site est un blog spécialisé sur l'efficacité des dirigeants d'entreprise et sur la qualité de vie professionnelle.

Qu'apprenez-vous sur pierrecocheteux.com ?

Les informations que publie Pierre sur son blog ont pour objectif d'aider les dirigeants d'entreprises et leurs équipes à :

- accélérer leur prise d'indépendance ;
- améliorer la qualité de vie professionnelle ;
- améliorer leurs résultats, leurs ventes et leurs productivités ;
- booster leurs entreprises ;
- construire des équipes ultra-motivées et performantes ;
- démarrer, développer ou faire prospérer leur business ;
- dépasser les plafonds de verre qui freinent leurs réussites ;
- développer un leadership puissant ;
- développer une stratégie disruptive ;
- éliminer les risques professionnels (RPS et TMS) ;
- multiplier leur chiffre d'affaires ;
- résoudre les conflits ;
- etc.

Quelles sont les ressources que vous y trouverez ?

Parmi les nombreuses ressources accessibles sur le blog, vous trouverez :

Des contenus éducatifs gratuits

- Articles de fond, qui approfondissent des concepts comme l'Ikigai par exemple, la gestion des conflits ou la stratégie d'entreprise.
- Des vidéos issues de la chaîne YouTube de Pierre qui présentent des tutoriels techniques, des conseils pour réussir une stratégie d'entreprise et vos objectifs personnels.

Des conseils et de l'accompagnement

Si vous souhaitez aller plus loin et implémenter les conseils stratégiques de Pierre dans votre organisation, il propose des prestations pour :

- booster votre leadership ;
- développer durablement votre chiffre d'affaires ;
- gérer et résoudre les conflits ;
- trouver l'abondance financière.

De la formation

Pierre propose également des formations en e-learning, notamment sur les sujets suivants :

- l'Ikigai ;
- la gestion des conflits ;
- la gestion du temps ;
- le leadership.

INTRODUCTION

Dans les organisations ou les entreprises, de nombreuses personnes aux intérêts, cultures, objectifs, très différents doivent collaborer quotidiennement pour produire un résultat commun.

Dans ce contexte, les sources de tension dans les équipes, de relation professionnelle tendue, ou de défiance de clients ou de fournisseurs sont aussi variées que compliquées à gérer.

Les conflits professionnels peuvent prendre différentes formes :

- ✓ conflit d'autorité ;
- ✓ conflit d'intérêt ;
- ✓ conflit d'opinion ou de valeurs ;
- ✓ conflit de génération ;
- ✓ conflits sociaux ;
- ✓ grèves ;
- ✓ harcèlement ;
- ✓ ignorance ;
- ✓ revendications pour obtenir des avantages ;
- ✓ rivalité entre collègues ou concurrents ;
- ✓ etc.

Si certains conflits peuvent être sources de croissance et d'apprentissage, la plupart d'entre eux représentent un danger à la fois pour les équipes et pour les structures (entreprise, organisation, association, etc.) car ils sont au mieux sources de perte de temps, d'énergie et d'argent, et au pire désorganisateurs et destructeurs.

Dans ce livre, vous allez comprendre les sources des conflits en entreprise et comment concrètement en sortir ou les éviter.

Vous allez apprendre :

- ✓ comment naissent les conflits ;
- ✓ à distinguer les conflits néfastes des désaccords constructifs ;
- ✓ ce que sont les positions de vie et comment les utiliser pour éviter les conflits ;
- ✓ pourquoi le fait d'avoir une bonne estime de soi, une bonne affirmation de soi et une bonne confiance en soi apaise les relations et permet d'éviter les conflits ;
- ✓ que la plupart des conflits naissent d'une interprétation différente de la réalité et qu'aucune d'entre elles n'est exacte ;

- ✓ quelles sont les règles inconscientes qui régissent notre manière d'échanger de la reconnaissance et pourquoi il faut les abandonner ;
- ✓ qu'il existe trois canaux de communications principaux et que chacun d'entre eux est utile dans un contexte spécifique ;
- ✓ comment l'Ikigai peut vous aider à mieux vous connaître et donc à développer une meilleure estime de vous-même, afin de limiter l'impact des conflits dans vos relations professionnelles ;
- ✓ comment distinguer la mauvaise foi, la manipulation des jeux psychologiques ;
- ✓ comment désamorcer un conflit grâce à la communication non violente ou bienveillante.

1 COMMENT NAISSENT LES CONFLITS ?

Les conflits au travail font perdre chaque année beaucoup de temps et d'argent aux entreprises. Savez-vous qu'en moyenne un salarié européen passe 1,8 heure par semaine, soit environ 7,2 heures par mois à gérer des conflits professionnels ? Ce qui représente un manque à gagner moyen de 1710 € par salarié pour une PME d'une vingtaine de personnes !

Pourtant, avec un minimum de bon sens la majorité des conflits pourrait être évitée.

Voyons dans ce chapitre comment naissent les conflits professionnels. Mais avant cela, commençons par comprendre ce qu'est un conflit.

1.1 QU'EST-CE QU'UN CONFLIT ?



Un conflit ou une situation conflictuelle est un affrontement entre deux ou plusieurs individus qui s'opposent sur des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.

- ✓ Il peut y avoir désaccord sans qu'il y ait de conflit ;
- ✓ il y a conflit lorsqu'il y a lutte, heurt, choc, attaque entre les idées et les personnes.

Par extension, nous parlons de conflits professionnels lorsqu'une opposition survient entre des parties en désaccord et que l'une d'entre elles souhaite imposer ses positions à l'autre ou à l'encontre de l'autre.



Illustration :

Un désaccord, sans conflit :

Au cours d'une réunion de travail, Paul et Jacques, son chef de service s'affrontent sur le délai de production d'un atelier qu'ils doivent livrer à un client le mois suivant. Après une discussion plutôt animée, ils conviennent ensemble d'un compromis entre les deux positions.

Un conflit :

Jeanne arrive chaque matin avec la boule au ventre. Elle sait que ses collègues de travail ne lui diront pas « Bonjour ! » et l'ignoreront tout au long de la journée. Cela fait maintenant plusieurs mois que la situation dure et malgré une plainte auprès de son manager, les choses empirent chaque jour.

1.2 LES CONFLITS SONT-ILS NÉCESSAIREMENT MAUVAIS ?



Il convient de rappeler ici qu'un conflit n'est pas nécessairement une mauvaise chose.

Selon Richard Sada, psychothérapeute, maître de Yoga en France : « *De nombreux sociologues (comme Georg Simmel), philosophes (comme Hegel ou Nietzsche) ou psychologues développent une vision plus positive du conflit comme mode de relation entre individus.* » Les psychologues Dominique Picard et Edmond Marc considèrent que les conflits ne sont pas des erreurs de la communication, mais qu'il est aussi normal et banal de se disputer que de bien s'entendre : « *Les problèmes relationnels sont inhérents à la nature et à la dynamique d'une relation parce que vivre ensemble et communiquer, c'est compliqué et difficile* ».

Les oppositions d'idées sont aussi nécessaires pour faire avancer les débats et éviter de s'enlisir dans une sorte de routine qui, à terme, serait toute aussi destructive que le conflit en lui-même.

Le conflit devient une source de tension, de souffrance et de perte d'énergie ou d'argent lorsqu'il n'est pas constructif, c'est-à-dire lorsqu'il entraîne une guerre psychologique entre les personnes dans l'entreprise.

C'est ce type de conflit que je souhaite vous aider à comprendre et à résoudre.

1.3 QUELLES SONT LES SOURCES OU LES CAUSES DES CONFLITS ?



Un conflit peut naître de différents types de difficultés ou de situations, examinons-les maintenant :

1.3.1 UNE DIFFÉRENCE DE PERCEPTION DE LA RÉALITÉ

Chacun organise sa pensée selon un système de représentations sensorielles internes (voir **Pierre COCHETEUX** : *Comment développer une intelligence prodigieuse*, chapitre 4 : la stratégie de compréhension, Iggybook, 2018) qui lui permet de se construire une carte mentale de la réalité.

Seulement, comme le soutient Alfred Korzybski, philosophe et scientifique américano-polonais : « *La carte n'est pas le territoire...* », mais bien une représentation sensorielle individualisée de la réalité. Il s'ensuit que nous avons tous des représentations différentes d'une même chose ou d'une même réalité.



Illustration :

Pour Stéphanie, le respect de la parole donnée revêt une importance capitale, alors que pour Marc, son commercial, ce qui compte c'est d'obtenir un contrat. Du coup, il s'engage sur des délais que l'entreprise ne peut pas toujours tenir, ce qui provoque la colère de Stéphanie.

1.3.2 UNE MÉCONNAISSANCE DES BESOINS PHYSIQUES OU PSYCHOLOGIQUES DES AUTRES.

Selon Éric Berne, le père fondateur de l'Analyse Transactionnelle, afin de pouvoir nous développer correctement et surtout nous épanouir dans la vie, plusieurs conditions sont requises :

Nous avons besoin de structure, de reconnaissance et de stimulation.

1. **La soif de structure :** c'est le besoin d'avoir des limites. C'est en effet rassurant, de savoir que l'on ne peut pas tout faire. C'est également le besoin d'une journée... Comme celui d'une vie, de savoir comment occuper ce temps entre notre naissance et notre mort. Or, cette soif est à la fois « mentale », mais également physique : voyez un adolescent qui vient vous dire pour la énième fois « j'sais pas quoi faire », on peut dire de lui qu'il est « mou » : son dos est courbé, les épaules sont tombantes... Il s'affale à présent... Structurer son temps c'est aussi un besoin biologique, comme la nourriture.
2. **La soif de stimulation :** c'est le besoin de « nourrir » ses cinq sens, de se sentir au contact du monde et de la vie. Comparez n'importe quel bureau fermé sans fenêtre et le même avec une fenêtre... Ça change tout, non ? A l'inverse, des bureaux en open space risquent de « suralimenter ». Petit conseil : quand vous vous sentez déprimé, ne restez pas chez vous, allez marcher, prendre un café, même seul(e) ; vous nourrirez votre soif de stimulation, vous vous ferez du bien.

3. La soif de reconnaissance : c'est le besoin de se sentir reconnu par l'Autre. Cela va du simple retour que j'attends lorsque je dis bonjour à quelqu'un, à l'amour que je peux lire dans les yeux de mon amie. Cette soif « s'étanche » par les signes de reconnaissances. La soif est variable selon chacun, certains vont avoir de grands besoins de reconnaissance : ils pourront devenir comédiens et être applaudis tous les soirs par un public conquis – ou ennemi public n°1 – d'autres moins : ils pourront travailler en tant qu'archivistes ou à leur domicile.

1.3.3 UNE MAUVAISE COMMUNICATION ENTRE LES INDIVIDUS

Lorsque nous nous exprimons, nous le faisons à partir de notre personnalité, de notre représentation du monde, des informations que nous avons comprises et analysées, de nos émotions et sentiments.

Or, tous ces éléments peuvent générer des perturbations dans la communication.



Illustration :

Un manager souhaite éviter un problème relationnel entre deux de ses équipiers. Du coup il communique de façon factuelle et rationnelle se contentant d'énumérer les faits qui les opposent.

Résultat : il est perçu comme froid et méprisant et produit un nouveau conflit.

Nous venons de voir que, selon l'Analyse Transactionnelle, la communication répond à des règles qui trouvent leurs fondements dans l'échange de signes de reconnaissance.

Éric Berne définit un signe de reconnaissance comme étant un message envoyé à l'autre afin de signifier qu'il existe à nos yeux. On distingue quatre types ou formes de signes de reconnaissance :

1. **Verbaux ou non verbaux.** Exemple « Bonjour » ou un échange de clins d'œil.
2. **Positifs ou négatifs.** Exemple, un compliment ou une critique.
3. **Conditionnels** c'est-à-dire qu'ils concernent le « Faire » ou **inconditionnels**, s'ils concernent « l'Être ». Exemple : « Ton rapport professionnel est excellent ! » ou « Je ne peux plus te voir ! »
4. Obtenu par une **demande directe ou indirecte.** Exemple : « J'ai besoin d'un feedback sur ce travail ! » ou « Nous avons bien travaillé, non ? »

Or, l'échange de signes de reconnaissance est régi par des règles appelées : l'économie des signes de reconnaissance.

C'est Claude Steiner psychologue et écrivain franco-américain qui en a formalisé les principes dans un ouvrage intitulé : *L'autre face du pouvoir*, Desclée De Brouwer. 1995.

Voici la formulation originale :

- ✓ ne **demande** pas les signes de reconnaissance dont tu as besoin ;
- ✓ ne **donne** pas les signes de reconnaissance que tu souhaites donner ;
- ✓ **n'accepte** pas les signes de reconnaissance dont tu as besoin ;
- ✓ ne **refuse** pas les signes de reconnaissance dont tu ne veux pas ;
- ✓ ne te **donne** pas de signes de reconnaissance positifs à toi-même.

Soit : **demander, donner, recevoir et accepter** des signes de reconnaissance.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que selon les codes sociaux en vigueur, nous n'avons pas le droit de :

- ✓ demander ce dont nous avons besoin ;
- ✓ donner ce que nous souhaitons offrir ;
- ✓ accepter ce qui nous fait plaisir ;
- ✓ refuser ce dont nous ne voulons pas et ;
- ✓ nous faire plaisir à nous même.

Ce qui bien sûr est tout à fait contre-productif en réalité. Il faut donc apprendre à s'affranchir de ces règles qui sont contre-productives et entretiennent une réalité de manque.

1.4 UN MAUVAIS PLACEMENT RELATIONNEL AVEC LES AUTRES

1.4.1 LES POSITIONS DE VIE

Toujours selon Éric Berne, nous avons deux façons de nous situer dans la relation avec les autres :

Je peux penser de moi-même :

- que je suis quelqu'un de bien ;
- que je suis quelqu'un de nul.

Je peux penser de l'autre :

- qu'il est quelqu'un de bien ;
- qu'il est nul.

Il découle de ceci **quatre options possibles**, que l'analyse transactionnelle appelle *les positions de vie* :

1. je suis bien, les autres sont bien = +/+ ou position d'égalité ;
2. je suis bien, les autres sont nuls = +/- ou position de supériorité ;
3. je suis nul, les autres sont bien = -/+ ou position d'infériorité ;
4. je suis nul et les autres sont nuls = -/- ou position dépressive.

Or, pour l'analyse transactionnelle, seule la position de vie +/+ (je suis bien, tu es quelqu'un de bien) engendre une communication empreinte de respect et de dignité, évitant ainsi les risques de conflits.

Les autres **positions de vie** engendrent de l'agressivité ou de la colère dans les relations avec les autres et sont par conséquent sources de conflits :

1. je suis bien, les autres sont nuls = +/-
2. je suis nul, les autres sont bien = -/+
3. je suis nul et les autres sont nuls = -/-

La première parce qu'elle implique une position de supériorité vis-à-vis des autres.

La deuxième parce qu'elle implique une position de soumission et contient le conflit en germe.

Enfin, la troisième est la pire, car elle implique un sentiment de désillusion.



Illustration :

Si, après une journée de travail difficile, je rentre fatigué du bureau et que mon conjoint me trouve vautré devant la télévision il peut :

- **Position de supériorité :** Quoi, qu'est-ce que tu fais là ? Tu devrais plutôt faire les courses !
- **Position d'infériorité :** Navré de te déranger durant ton film... Tu pourrais peut-être... en fait... je sais que tu fais ce qui est bon pour toi...
- **Position d'égalité :** Ok tu es fatigué et tu souhaites te reposer un peu. Quand as-tu prévu de faire les courses ?

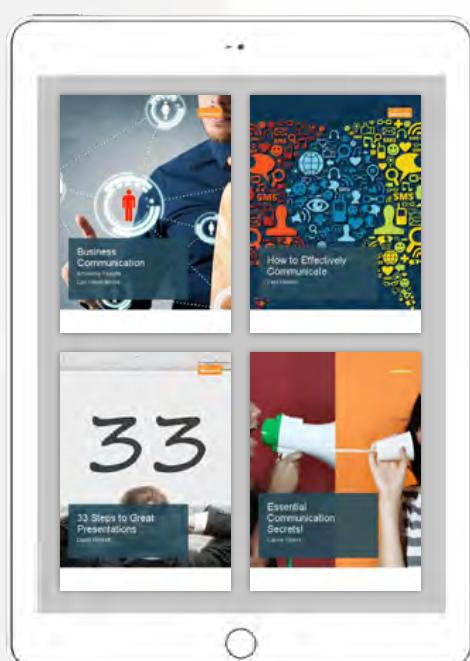
Ainsi, si l'on souhaite réellement avoir une communication efficace avec les autres et éviter de provoquer l'agressivité et la colère, la seule position de vie qui soit efficace est la position d'égalité (+/+).

Mais il convient de comprendre autre chose pour rester vraiment dans la position d'égalité : le sens de la communication est dans la réponse qu'elle provoque et non dans l'intention que vous y avez mise.

Ainsi, si vous avez le sentiment de vous positionner en +/+, mais que votre interlocuteur perçoit plutôt une position -/+, il vous faudra en tenir compte pour revenir en +/+.

Un autre exemple :

Si je reprends l'exemple du manager souhaitant éviter un problème relationnel entre deux de ses équipiers, mais provoquant en réalité un nouveau conflit, sous l'angle des positions de vie, il est probable que ce dernier ait eu l'intention de se placer en position + / + mais ait été perçu par ses collaborateurs comme étant en position + / -.



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

1.4.2 LES CANAUX DE COMMUNICATION

Pour l'analyse transactionnelle, une personnalité se compose de trois pôles ou États du Moi :

- ✓ Une position haute appelée État **du Moi Parent**, qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements de modèles parentaux et intégrés tels quels ;
- ✓ Une position médiane appelée État **du Moi Adulte**, qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements liés au « toucher » de la réalité, à l'ici et maintenant ;
- ✓ Une position basse, appelée État **du Moi Enfant**, qui conserve l'ensemble des pensées + sentiments + comportements tels que la personne les a vécus dans son enfance.

Lorsqu'une personne échange avec une autre, le message suit un schéma double :

- ✓ le premier interlocuteur envoie un premier message au second ;
- ✓ qui lui, répond avec un autre message qui s'adresse à la première personne.

Ce mouvement de va et vient dans la communication est appelé une transaction en analyse transactionnelle et elle est représentée comme sur le schéma N°1 :

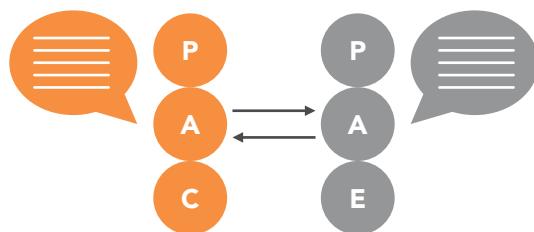


Schéma 1

Nous pouvons utiliser trois types de transactions pour échanger avec les autres :

1. les transactions dites complémentaires, lorsque la communication est bonne ;
2. les transactions dites croisées lorsque que l'état du moi qui répond est différent de celui à qui la communication s'adresse, voir le schéma 1.1 ;
3. les transactions à double fond, lorsqu'en plus du message social (apparent), un autre message dit psychologique (caché) est présent, voir le schéma 1.2.



Illustrations

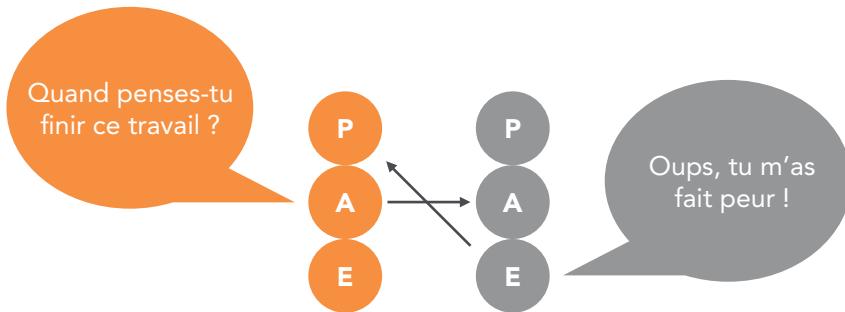


Schéma 1.1

Quand penses-tu finir ce travail ? - Oups tu m'as fait peur !

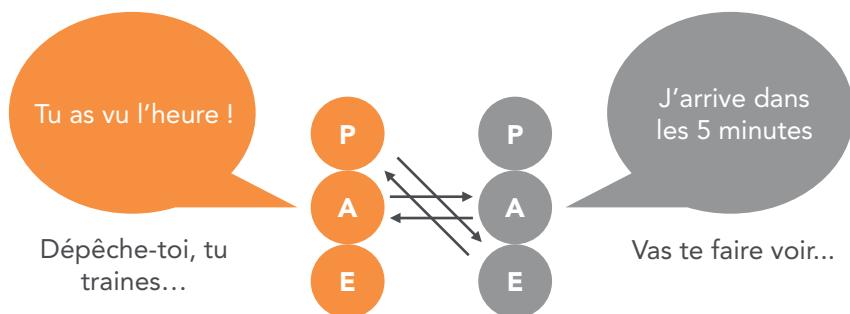


Schéma 1.2

Tu as vu l'heure sous-entendu : « dépêche toi, tu traînes » - J'arrive dans 5 minutes, sous-entendu : « va te faire voir ! »

Lorsque les transactions sont croisées ou à double fond, le risque de conflit augmente considérablement.

1.5 UNE MAUVAISE GESTION DU STRESS

Le stress est un programme de survie inscrit au plus profond de nos gènes et en particulier dans notre cerveau reptilien. Lorsque celui-ci interprète une situation comme dangereuse, il déclenche automatiquement et instantanément le programme « survie ».

La conséquence de cette situation est que nous entrons immédiatement dans l'une des trois réactions suivantes :

1. la **fuite**, nous cherchons à éviter la situation vécue comme dangereuse ;
2. la **lutte**, nous devonons agressifs pour tenter d'effrayer l'agresseur ;
3. l'**inhibition**, nous sommes découragés et nous perdons l'envie de nous battre.

Le stress lorsqu'il est utilisé comme mode de management dans l'entreprise est donc une source de conflit potentiel.



1.6 CE QU'IL FAUT RETENIR

Plusieurs causes peuvent déclencher des conflits professionnels :

1. la manière dont nous percevons la réalité, qui est différente d'une personne à l'autre ;
2. la méconnaissance des besoins physiques ou psychologiques de nos collaborateurs ;
3. une mauvaise communication ;
4. un mauvais placement relationnel ;
5. l'utilisation du stress comme mode de management.

1.7 EXERCICES

Exercice N° 1 : La perception de la réalité

Lorsqu'une situation de conflit apparaît, mettez-vous à la place de l'autre et décrivez le problème comme si vous étiez l'autre.

Exercice N° 2 : L'écoute des besoins

Comment votre entreprise satisfait- elle le besoin de structure de ses collaborateurs ?

Comment le feed-back est-il échangé dans votre organisation ?

Exercice N° 3 : L'économie des signes de reconnaissance.

Dans le milieu professionnel, je vous invite à vous poser les questions suivantes :

- ✓ sur quelles bases ose-t-on **demandeur** des signes de reconnaissance ? Est-il possible de demander à son manager de l'aide ou un conseil par exemple ?
- ✓ sur quelles bases se développe le « **don** » de signes de reconnaissance ? Échanges ou rétention d'informations nécessaires au travail commun par exemple.
- ✓ sur quelles bases se développe le « **refus** » ou « **l'acceptation** » de signes de reconnaissance ? Opposition, critiques, rejets ou au contraire coopération...
- ✓ sur quelles bases se vit le « **recevoir** » ? Échange de feed-back positif, de récompenses ou de compliments ?

Exercice N° 4 : Positions de vie et transaction.

A partir d'une situation de conflit que vous vivez au quotidien, réalisez le schéma des transactions des échanges à l'origine du conflit, puis tentez de comprendre dans quelles positions de vie, vous et votre interlocuteur, vous vous trouviez lors de cet échange.

2 LE RÔLE DE L'ESTIME ET DE LA CONFIANCE EN SOI DANS LES CONFLITS



Dans ce chapitre, nous allons découvrir comment la confiance en soi joue un rôle important dans la gestion des conflits.

La plupart des conflits naissent en raison d'une mauvaise compréhension de la communication et d'une mauvaise connaissance de soi, voyons comment :

2.1 POURQUOI L'ESTIME DE SOI INFLUENCE LA GESTION DES CONFLITS ?

Comme je l'explique dans mon livre *Comment développer une intelligence prodigieuse* : la compréhension est un **processus cérébral** qui permet à notre cerveau de **transformer un concept**, un mot, une idée en **une représentation sensorielle complexe**, sous la forme d'images, de sons, de mouvements, d'odeurs et de goûts. La compréhension est également un processus cérébral qui permet de dégager **la structure d'une information complexe**.

Donc, notre compréhension du monde s'appuie sur la construction d'une carte mentale que nous construisons par l'intermédiaire de nos 5 sens : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat.

Le problème avec cette représentation qui est très personnelle, c'est qu'elle est fortement liée à notre « Ego », si bien que lorsque la communication est de mauvaise qualité ou qu'elle génère de l'incompréhension, nous avons souvent l'impression que l'autre nous rejette. Ce qui provoque une réaction de défense ou plutôt d'autodéfense inconsciente qui aggrave l'incompréhension mutuelle.

Il est donc essentiel d'avoir une excellente confiance en soi et aussi d'apprendre à communiquer le plus clairement possible. Je consacrerais une partie de cet ouvrage pour vous expliquer les règles de la communication efficace et fluide.

2.2 LA CONFIANCE EN SOI

Pourquoi distinguer la confiance en soi de l'estime de soi ou encore de l'affirmation de soi ?



Simplement parce qu'il s'agit de différentes facettes de l'expression de notre ego. La confiance en soi correspond au **crédit** que nous accordons à nos **capacités d'actions**.

Avoir une bonne confiance en soi permet de traverser les zones de turbulences de notre vie en nous appuyant, entre autres, sur nos capacités, nos compétences, nos savoir-faire et nos savoir-être.

Avoir confiance en soi revient à avoir la **certitude** que l'on possède les **ressources nécessaires** pour **faire face aux différentes situations** que la vie nous invite à traverser.



Illustration

Stéphanie passe son temps à comparer son travail avec celui de sa collègue. Elle a le sentiment qu'elle est nulle car elle ne va pas aussi rapidement qu'elle. Seulement voilà, la collègue de Stéphanie est une personne HPI (Haut Potentiel Intellectuel) qui présente la particularité d'avoir un tempo de travail rapide.

Si Stéphanie continue de se comparer ainsi à sa collègue, elle finira par perdre totalement le peu de confiance en elle dont elle dispose encore.

Il faut arrêter de se comparer avec les autres, mais prendre des points de comparaison avec ses propres performances.

2.3 L'ESTIME DE SOI



L'estime de soi correspond plutôt à l'**image** que nous avons de **nous-même**. C'est en quelque sorte le miroir au travers duquel nous nous observons nous même et qui nous sert bien souvent à nous juger.

L'estime de soi, correspond donc à la **valeur** que nous nous accordons.

Cette valeur dépend pour beaucoup des signes de reconnaissance positifs que nous avons reçus lorsque nous étions enfant et adolescent. Elle dépend également de nos réussites ou de nos échecs, donc de nos compétences. Elle peut être renforcée ou diminuée grâce aux relations que nous entretenons avec les autres.

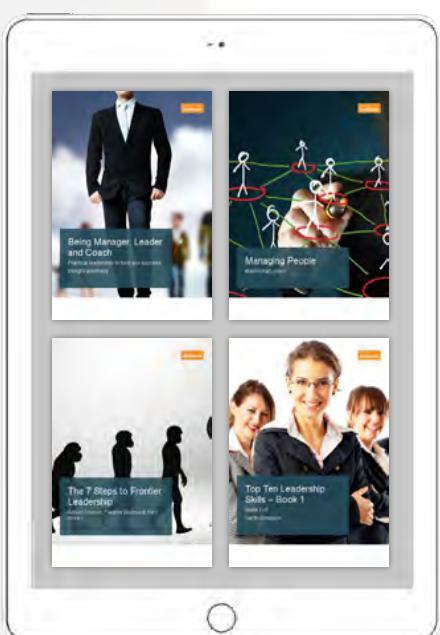
L'estime de soi est une donnée **instable**, et **changeante**, qui évolue tout au long de notre vie et des différentes expériences que nous vivons.

Avoir une bonne estime de soi est essentielle pour communiquer avec les autres en étant capable d'attribuer les distorsions de la communication à autre chose qu'à un rejet de notre Ego par les autres lorsque celle-ci vient à dysfonctionner.



Illustration

Paul connaît bien ses goûts et il les assume parfaitement. De même, il a appris à reconnaître le champ de ses compétences, mais aussi de ses incompténcies. Paul est un expert en management, mais un piètre technicien, il le sait et l'assume. Paul, grâce à un travail d'introspection sur lui-même a développé une bonne estime de lui-même, si bien qu'il ne s'effondre pas quand on lui fait un reproche dans un domaine où il n'est pas compétent. Il peut également entendre qu'il n'a pas été parfait dans son travail, car il sait qu'il continue de s'améliorer jour après jour.



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

2.4 L'AFFIRMATION DE SOI



L'**affirmation de soi** concerne notre **capacité** à prendre **une place** dans la **relation interpersonnelle** avec les autres. C'est notre capacité à être assertif. C'est elle qui est au cœur des conflits lorsqu'ils apparaissent.

J'ai une bonne affirmation de moi, lorsque j'ose exprimer des demandes claires, parler de moi, de mes sentiments ou de mes besoins avec les autres tout en étant honnête et franc.

C'est également notre capacité à défendre nos points de vue et/ou nos intérêts face aux autres. En analyse transactionnelle, l'affirmation de soi correspond à notre capacité d'autonomie.

Maintenant que nous distinguons les nuances entre l'estime, la confiance et l'affirmation de soi, voyons comment avoir une meilleure confiance en nous afin d'éviter les conflits liés à la défense inconsciente de notre Ego.



Illustration

Julie a du mal à prendre la parole pendant les réunions de travail. Elle se demande souvent ce qu'elle peut dire d'intéressant et pense que ses collègues ont plus de choses à apporter qu'elle. Du coup, elle a beaucoup de mal à dire quand elle n'est pas d'accord et se retrouve ainsi, souvent à accepter des travaux qui la surchargent.

Julie souffre d'une difficulté d'affirmation de soi.



2.5 EXERCICES

2.5.1 3 CLEFS POUR DÉVELOPPER UNE BONNE CONFIANCE EN SOI

Pour avoir confiance en soi, c'est à dire avoir foi en ses capacités à agir efficacement, il est nécessaire d'avoir une bonne estime de soi, c'est-à-dire de porter sur soi un regard suffisamment bienveillant.

- ✓ la **Première clef** que je vous propose est donc de **développer et d'entretenir un regard bienveillant** sur vous-même.

« *La joie est une réjouissance inconditionnelle de et à propos de l'existence* »

– Nicolas Go

À la suite de Nicolas Go, je vous invite donc à vous réjouir d'être vivant et à vous réjouir d'être simplement vous.

Car si vous avez la conviction que vous avez de la valeur alors vous aurez la force d'agir.

✓ la **Deuxième clef** que je vous propose est de porter sur **vos compétences un regard réaliste**. En effet la croyance en vos propres capacités à trouver des solutions aux embûches de la vie ne peut pas être aveugle, elle doit **s'appuyer sur vos expériences passées**. À partir de ces expériences, vous savez ce que vous êtes capable de faire et vous pouvez également avoir une idée des compétences qu'il vous faudra encore acquérir.

Or, comme nous ne pouvons pas être compétents en tout, il est important de comprendre que notre confiance en nous est liée à des domaines de compétences particuliers. Je sais que je suis bon dans tels domaines et moins dans d'autres.

✓ la **Troisième clef** est donc de ne pas vouloir être bon partout, c'est-à-dire **d'accepter nos limites**.

Nous pouvons être un excellent expert dans un domaine spécifique, mais aucunement dans l'ensemble des domaines. Il est ok de ne pas être excellent en tout. Il suffit simplement de le reconnaître.

2.5.2 OBSERVER LES DEMANDES

Pour apprendre à développer une meilleure affirmation de soi, je vous invite à observer la façon dont les autres personnes autour de vous expriment leurs demandes, leurs besoins, mais aussi leurs acceptations ou leurs refus :

- ✓ font-ils des demandes directes ou indirectes ?
- ✓ expriment-ils leurs besoins clairement ou de manière compliquée ?
- ✓ quelles sont les conséquences lorsqu'une personne exprime clairement et directement ses besoins, ses envies, son refus ou son acceptation ?

3 COMMENT DÉVELOPPER UNE ESTIME DE SOI SOLIDE GRÂCE À L'IKIGAI

Dans ce chapitre, je vous propose de vous démontrer comment l'Ikigai peut vous aider à mieux vous connaître. Donc, vous aider à entretenir une meilleure estime de vous-même, une meilleure confiance en vous et une meilleure affirmation de vous, afin de limiter l'impact des conflits dans vos relations professionnelles.

Vous l'avez compris dans le précédent chapitre, avoir une bonne estime de soi permet d'éviter un maximum de conflits. Certes, cela ne permet pas de les éviter tous.

Il est parfois des situations où notre interlocuteur est de mauvaise volonté ou n'est simplement pas prêt à lâcher prise. Dans ce cas de figure, le fait d'avoir une bonne estime de soi ne suffira pas à résoudre le conflit. Toutefois cela permettra quand même d'éviter que la situation ne s'aggrave.

Je vais maintenant vous présenter l'outil que j'utilise dans mes coachings, afin d'aider mes clients à renforcer considérablement et durablement leur estime d'eux-mêmes.

Cet outil c'est l'Ikigai.

3.1 QU'EST-CE QUE L'IKIGAI

Ikigai est un mot japonais qui vient d'« iki » qui signifie « vie ; vivant » et de « gai » qui veut dire « effet, résultat, fruit, valeur, bénéfice ». L'Ikigai est donc la vie qui provient du résultat.

Dans la culture nippone, le concept d'Ikigai s'enracine dans la province d'Okinawa. Okinawa est la préfecture de l'archipel du Ryukyu, au sud du Japon, plus connu pour être également le berceau du karaté.

Pour les Japonais, et en particulier pour les habitants d'Okinawa, l'Ikigai est un concept central de la culture, mais aussi et surtout un art de vivre. Cet art de vivre consiste à **rester positif, optimiste** en toutes circonstances, mais aussi, et c'est là l'essentiel, à se **connaître** et à **s'accepter** en **profondeur**.

Il est difficile de traduire le mot « Ikigai » en langue française, mais on pourrait le faire avec des synonymes :

- ✓ don ultime ;
- ✓ énergie vitale
- ✓ joie de vivre ;
- ✓ mission de vie ;
- ✓ talent majeur ;
- ✓ vocation ;
- ✓ etc.

Les japonais l'utilisent pour exprimer leur raison d'être, leur joie de vivre ou encore la raison qui les pousse à se lever le matin. Ils en parlent comme d'un but à atteindre et d'un idéal de vie.

C'est une sorte de talent majeur, c'est-à-dire une compétence que chaque personne est capable de mettre en œuvre avec aisance dans sa vie, depuis très longtemps et pour laquelle elle excelle.

L'Ikigai ne sollicite pas votre énergie, ne vous demande pas d'attention et vous pouvez le mettre en œuvre facilement, durablement et longtemps.

3.2 COMMENT TROUVER SON IKIGAI

Trouver son Ikigai demande de faire un travail d'introspection. Cela est plus ou moins facile en fonction des personnes. En tous les cas, il s'agit d'un chemin d'auto analyse qui demande de prendre le temps d'apprendre à se connaître en profondeur.

Les 4 questions de l'Ikigai

Selon les schémas, disponibles aujourd'hui en grande quantité sur le net, l'Ikigai est la fine pointe qui se trouve à l'intersection de 4 questions fondamentales :

1. Qu'est-ce que vous aimez ?
2. En quoi êtes-vous particulièrement bon ?
3. De quoi le monde a-t-il besoin ?
4. Pourquoi pouvez-vous être payé ?



Illustration

Jacques est photographe.

Jacques aime la photo, mais il a d'autres hobbies ou passions : la plongée sous-marine, la musique et en particulier le jazz. Il aime également lire des romans policiers et des ouvrages historiques ainsi que des biographies d'hommes célèbres.

Il est particulièrement bon en dessin. Jacques dessine depuis qu'il est enfant. Il aime en particulier schématiser dans ses dessins les relations entre les personnes d'un groupe, qu'il représente sous la forme d'un ensemble graphique particulièrement parlant pour lui, mais aussi pour les autres.

Les clients de Jacques sont plutôt des particuliers qui cherchent des reportages photos à l'occasion d'un événement majeur de leur vie : baptêmes, mariages, etc. En discutant avec lui, je prends conscience que Jacques a dans son réseau professionnel de nombreux dirigeants d'entreprises en situation de crise ou de conflit. Je lui propose alors de dessiner les conflits de l'un de ces dirigeants d'entreprise, puis de lui proposer son analyse.

Résultat, l'homme en question est bluffé par l'analyse de Jacques et lui propose de lui acheter une prestation de médiation avec son équipe.

Jacques peut donc être payé pour des prestations de type médiation, mais il est photographe ! En réfléchissant ensemble, nous en arrivons à construire une prestation de facilitation graphique, utilisant le dessin et la photographie, qui pourra ensuite servir à ses clients pour communiquer sur leur projet d'entreprise.

Évidemment, cet exemple, tiré de ma pratique professionnelle illustre rapidement ce qu'est l'Ikigai. Dans la pratique, trouver son Ikigai prend du temps et demande une vraie prise de recul. Souvent cela est difficile et nécessite un accompagnement.

Toutefois, il existe aujourd'hui une littérature en langue française sur l'Ikigai qui pourra vous aider dans votre analyse et votre recherche sans avoir à investir dans un coaching ou un accompagnement professionnel. Je vous propose de retrouver dans la bibliographie de cet ouvrage les principaux livres en langue française.



Quelques exercices pour vous aider à trouver votre Ikigai

Munissez-vous d'un cahier et d'un crayon, ou de n'importe quel autre outil vous permettant de prendre des notes.

Question 1 : Qu'est-ce que vous aimez ?

Commencez par noter dans votre carnet l'ensemble des choses et activités que vous aimez.

Important : notez tout ce qui vous passe par la tête. A ce stade il n'y a pas de bonne ou de mauvaise idée. L'important est de vous demander si cette activité vous plaît réellement à VOUS.

Une fois que vous avez réalisé une première liste, demander à 3 ou 4 personnes de votre entourage qui vous connaissent particulièrement bien de rédiger de leur côté une liste de vos qualités et défauts, ainsi que ce qu'ils apprécient particulièrement chez vous.

Question 2 : En quoi êtes-vous particulièrement bon ?

Cette question est d'expérience souvent plus difficile et nécessite régulièrement l'aide d'un coach. Toutefois, si vous avez du mal à répondre à cette question, je vous invite à questionner votre entourage.

En effet, les personnes qui vous aiment, ou qui vous apprécient ont souvent remarqué que vous excellez dans un domaine spécifique. Obtenir leur retour est un bon moyen d'avancer dans la connaissance de vous-même.

Question 3 : De quoi le monde a-t-il besoin ?

Cette question est particulièrement importante. Votre capacité à proposer à vos relations des réponses à leurs besoins augmentera significativement votre confiance en vous-même ainsi que l'estime que vous vous accordez. Prenez donc le temps d'y répondre.

En milieu professionnel, je transforme cette question en « De quoi vos clients ont-ils besoin ? ». En effet, ce sont les personnes qui sont autour de vous et avec lesquelles vous êtes en relation directe qui feront le premier appel à vos offres ou à vos services.

Pour cette question, votre objectif est donc de comprendre quelles sont les difficultés, problèmes, besoins rencontrés par vos interlocuteurs et de les mettre par écrit.

Question 4 : Pourquoi pouvez-vous être payé ?

Admettons que vous ayez un don spécifique pour le dessin ou pour l'art. La question qui se pose ici est de savoir comment vous pourrez utiliser ce don afin d'obtenir un salaire ou une rémunération.

Rien n'est plus ruinant pour l'estime de soi que de partager gratuitement un don pour lequel vous êtes reconnu, mais que les autres refusent de rémunérer.

Prenez Vincent Van Gogh, par exemple. Il avait un don exceptionnel puisque, des années après sa mort, ses œuvres ont une valeur inestimable. Seulement voilà, il n'a pas vendu un seul tableau de son vivant et il a passé toute sa vie dans la misère et la souffrance !

Au besoin et au risque de me répéter, prenez donc le temps pour répondre à cette question de faire appel à un coach qui pourra vous aider.

3.3 COMMENT UTILISER L'IKIGAI POUR DÉVELOPPER UNE ESTIME DE SOI SOLIDE ?

L'estime de soi représente un atout majeur pour le développement de nos projets professionnels.

Avoir une bonne estime de soi permet, entre autres d'être capable de différencier un différend lié à un interprétation différente de la carte du monde d'une attaque personnelle.

L'estime de soi, résulte d'une reconnaissance adaptée, de nos forces, de nos faiblesses, de nos difficultés, de nos limites, de nos besoins, de nos valeurs, de nos compétences, qui soient en rapport avec la réalité.

Avoir un jugement ajusté à propos de notre propre valeur, de nos propres compétences, et de nos capacités à résoudre les problèmes, fait souvent la différence lors d'un conflit, d'un entretien d'embauche, pour la conquête d'un nouveau client ou encore pour l'accroissement de notre réseau d'influence.

L'estime de soi est donc, en quelque sorte, le résultat d'une auto-évaluation constante que nous faisons de nos compétences, de nos capacités, de nos aptitudes à nous en sortir dans la vie.

Lorsque cette auto évaluation est survalorisée, nous avons tendance à adopter une position de vie +/-, c'est-à-dire que nous regardons les autres de haut, que nous nous comportons comme si nous avions des compétences qu'ils n'ont pas et nous passons notre temps à juger

leur façon d'être ou de faire. Il est évident que ce type d'attitude va générer des conflits avec les autres et nous mettre dans une position relationnelle compliquée.

A contrario, lorsque notre auto évaluation de nous-mêmes est sous valorisée, nous aurons tendance à adopter une position de vie -/+ , nous passerons alors beaucoup de temps à nous excuser, à faire la preuve de nos compétences auprès des autres, à nous interroger sur ce qu'ils pensent de nous. Généralement ce type d'attitude provoque de l'agacement ou de l'énerver chez les autres. Cela va également nous être nuisible, particulièrement en ce qui concerne le développement de nos réseaux professionnels.

Il est donc particulièrement important, pour avoir une estime de soi adéquate, d'être capable d'évaluer correctement nos valeurs et compétences, comportements, croyances, etc.

Voici cinq exercices que je propose sur mon blog pierrecocheteux.com pour développer une juste estime de vous-même et qui utilisent la théorie de l'analyse transactionnelle.

1. **Prenez soin de vous en premier :** la plupart des personnes qui manquent d'estime d'elles-mêmes ont tendance à penser que, prendre soin d'elles-mêmes en priorité, c'est être égoïste. Cette croyance est une erreur.

L'égoïsme consiste à ne prendre soin que de soi sans tenir compte des autres !

Il est particulièrement important lorsque l'on veut développer une juste estime de soi-même, d'être à l'écoute de nos propres besoins et de faire le nécessaire pour les satisfaire. Un des tous premiers axes de travail pour développer son estime de soi est donc d'accepter de prendre soin de soi en priorité.

2. **Apprenez à reconnaître vos compétences :** puisque l'estime de soi est essentiellement la résultante d'une auto-évaluation de nos propres compétences, il est important d'avoir un regard juste sur celle-ci.

La théorie des signes de reconnaissance de l'analyse transactionnelle peut ici vous aider : le premier axe de travail consiste à vous mettre à l'écoute des signes de reconnaissance positifs, conditionnels que les autres vous envoient régulièrement et spontanément. C'est-à-dire d'être à l'écoute des compliments qu'ils nous font, à propos de ce que vous faites.

3. **Entretenez une position de vie OK/OK :** ce que les analystes transactionnels appellent l'enclos d'Okness, autrement dit, l'analyse de votre manière de vous positionner par rapport aux autres.

C'est un troisième axe de travail lorsque vous souhaitez développer une bonne estime de vous-même. Il va s'agir ici de développer et d'entretenir, une manière de vous situer vis-à-vis des autres qui soit dans le respect et l'accueil et au même niveau que celui que vous entretenez vous-même.

Pour le dire différemment, il s'agit de quitter la position de supériorité, ou d'infériorité, dans laquelle nous avons tendance à nous réfugier lorsque nous nous sentons attaqués par les autres ou en situation de stress. Et ce, dans le but d'entretenir avec eux des relations du type : gagnant - gagnant.

4. Développez votre État du moi Parent Nourricier : une autre difficulté récurrente chez les personnes manquant d'estime d'elles-mêmes est le fait qu'elles entretiennent une sorte de dialogue interne dévalorisant.

En termes d'analyse transactionnelle, on pourrait dire que ces personnes ont l'habitude d'utiliser leur État du Moi Parent critique. Une quatrième piste de travail, consiste donc à apprendre à entretenir avec vous, un dialogue valorisant. C'est-à-dire d'apprendre à être nourricier avec vous-même. Plutôt que de se dire : « *je suis nul parce que je n'ai pas réussi ceci ou cela* », une meilleure option pourrait être : « *je suis capable d'améliorer cette compétence en m'inscrivant à telle formation* ».

5. Apprendre de vos erreurs : Le cinquième axe de travail que je vous propose, va dans le même sens que le précédent : il s'agit d'apprendre de vos erreurs plutôt que de vous focaliser sur ces dernières.

Partant de l'idée qu'il n'y a pas d'échec mais uniquement du feed-back, une option intéressante pour développer votre estime de vous-même est de vous poser la question suivante : « *que puis-je apprendre de positif de cette épreuve, de cet échec ou de ces difficultés ?* ».

4 COMMENT BIEN GÉRER LES RELATIONS AVEC LES AUTRES



Le concept d'État du Moi constitue la base de l'Analyse Transactionnelle. Nous le devons à **Eric BERNE**. C'est le premier concept qu'il développa dans un article publié en 1957.

Dans cet article, Berne décrit le psychisme humain. Il y explique que nous disposons de trois différentes manières d'être, de trois « organes psychiques » ou de trois « systèmes de personnalité ». Chacun de ces systèmes « d'être » se composent d'un ensemble de comportements (Agir), de pensées (Penser) et de sentiments (Ressenti).

Chacun contenant nos expériences passées, présentes, conscientes et inconscientes. Ils s'appellent : État du Moi **Parent**, État du Moi **Adulte** et État du moi **Enfant**.

Pour éviter les conflits qui naissent souvent d'une différence d'interprétation de notre carte du monde, il est indispensable d'entretenir avec les autres des relations courtoises, qui reposent sur un mode d'échange égalitaire. Ce qu'Eric Berne appelle une relation de type gagnant/gagnant.

4.1 LES 3 ÉTATS DU MOI

Berne, définit les États du Moi comme :

Un ensemble cohérent de pensées, de sentiments directement associés à un ensemble correspondant de comportements.

Par convention, les Analystes Transactionnels écrivent les États du Moi avec une majuscule afin de distinguer l'État du Moi Parent, de la fonction de parent.

On utilise le schéma suivant pour représenter graphiquement les États du Moi



4.1.1. COMMENT FONCTIONNENT LES ÉTATS DU MOI

La fonction Adulte

L'Adulte contient nos capacités d'analyse, de raisonnement, de compréhension, d'appréhension du monde. C'est la partie de nous qui est en contact direct avec la réalité, dans l'ici et maintenant.

La fonction du système Adulte est de : « *mémoriser et d'organiser la dimension de notre expérience qui nous apparaît comme indépendante aussi bien de notre vécu subjectif que des réactions d'autrui [...]. Il nous ouvre l'accès à une position panoramique où sont englobés notre vécu et celui de l'autre, avec leur lien et leur différence* ».¹

Lorsque nous sommes dans l'Adulte, nous sommes capables de faire face à toutes sortes de situations avec un maximum d'efficacité. Nous sommes également en contact avec nos différentes ressources. Nous réfléchissons correctement et de manière ajustée à la réalité. Nous pouvons nous exprimer clairement et nous faire comprendre. Nous sommes proactifs. Nous avons confiance en nous. Nous avons de l'estime pour nous-mêmes et nous sommes capable de nous affirmer.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

C'est avec l'État du Moi Adulte que nous prenons les décisions importantes pour notre vie, que nous pilotons notre carrière professionnelle et que nous sommes en relations avec les autres.

Quelques exemples de comportements Adulte :

- ✓ poser des questions ;
- ✓ réfléchir avant d'agir ;
- ✓ évaluer un problème ;
- ✓ examiner les différentes options avant de prendre une décision.

L'excès d'Adulte produit des personnalités froides qui manquent de compassions. Le défaut d'Adulte est appelé contamination en A.T. L'Adulte peut être contaminé par l'État du Moi Enfant ou par l'État du Moi Parent. Comme nous le verrons dans le chapitre sur les contaminations.

La fonction Parent

On appelle cet État du Moi Parent parce que nos comportements ressemblent à ceux d'un parent lorsque l'on utilise cet État du Moi.

La fonction du système Parent est « *de nous permettre de mémoriser, d'organiser et de tirer profit des réactions de l'autre, surtout lorsqu'il compte pour nous* ».²

Dans le modèle fonctionnel, il est divisé en deux familles de comportements distincts : **Le Parent Nourricier** et **le Parent Normatif**. Chacune de ces familles pouvant s'exprimer **positivement ou négativement**.

L'État du Moi Parent Nourricier

Avec cette partie de nous, nous prenons soin de nous-mêmes et des autres. Cet État du Moi console, soutient, accueille inconditionnellement les autres, les nourrit, les entoure, etc. Si cet État du Moi s'avère très utile pour la construction de l'estime de soi d'un enfant par exemple, elle peut s'avérer extrêmement destructrice vis-à-vis d'un autre adulte. C'est pourquoi les Analystes Transactionnels divisent cette famille en deux catégories :

L'État du Moi Parent Nourricier Positif ou Permissif

C'est notre capacité à donner des permissions utiles pour grandir et s'épanouir. Comme par exemple : « Réussis », « Amuse-toi », « Trouve comment résoudre cet exercice », etc. On le nomme permissif car il donne des permissions.

L'État du Moi Parent Nourricier Négatif, Surprotecteur ou encore Mielleux

Cet État du Moi se manifeste lorsque nous surprotégeons les autres. Lorsque nous empêchons l'atteinte de l'autonomie en faisant à la place de l'autre sans lui laisser l'espace nécessaire à l'expérimentation, souvent par peur que l'autre se blesse ou ne se fasse mal. Par exemple, lorsqu'un parent réalise un exercice à la place de son enfant ou l'empêche de sortir seul en vélo dans la rue. La mère ou le père poule en sont l'illustration la plus répandue.

L'État du Moi Parent Normatif

C'est l'aspect de nous qui prend les choses en mains, en charge. C'est avec notre Parent Normatif que nous assumons nos responsabilités, que nous dirigeons une équipe, prenons des décisions, etc. Les personnes en manque de Parent Normatif ont du mal à décider, à se faire respecter ou à rassurer.

L'État du Moi Parent Normatif Positif ou Structurant

On le nomme ainsi car il offre la structure et un cadre rassurant. Il pose les règles et les normes protectrices pour grandir, expérimenter, vivre en harmonie avec les autres, etc. Il propose des limites qui assureront notre protection, notre bien-être.

L'État du Moi Parent Normatif Négatif ou Critique

L'État du Moi Parent devient Normatif devient négatif lorsqu'il s'accroche à un excès de normes, de règles, de structure qui deviennent un carcan enfermant. Il devient critique en jugeant l'autre comme ce professeur de math qui dit à son élève qu'il est nul en mathématiques parce qu'il ne comprend pas un exercice. Ou comme cette épouse qui critique son compagnon parce qu'il ne fait pas correctement le ménage. L'excès de Parent Normatif devient alors étouffant et inhibant.

La fonction Enfant

La fonction du système Enfant est de nous permettre de « *mémoriser, d'organiser et de tirer profit de l'aspect subjectif de nos expériences, en tant qu'elles sont ressenties comme gratifiantes ou frustrantes, sources de plaisir ou de douleur, de satisfaction ou de déception* ».³

L'État du Moi Enfant se manifeste de deux manières : **L'Enfant Libre** qui s'exprime, ressent et pense sans contraintes, librement et **L'Enfant Adapté** qui se manifeste lorsque nous sommes face à une figure d'autorité en étant soumis ou rebelle.

L'État du Moi Enfant Libre

L'Enfant Libre, c'est la partie de nous qui manifeste ouvertement ses émotions, ses envies, ses besoins. Elle joue franchement, obéit à ses envies et à ses émotions, sans forcément tenir compte de l'avis des autres.

L'État du Moi Enfant Adapté

C'est cette partie de nous qui se manifeste en face d'une figure d'autorité ou parentale. Elle peut se révéler sous l'aspect de la soumission ou de la rébellion.

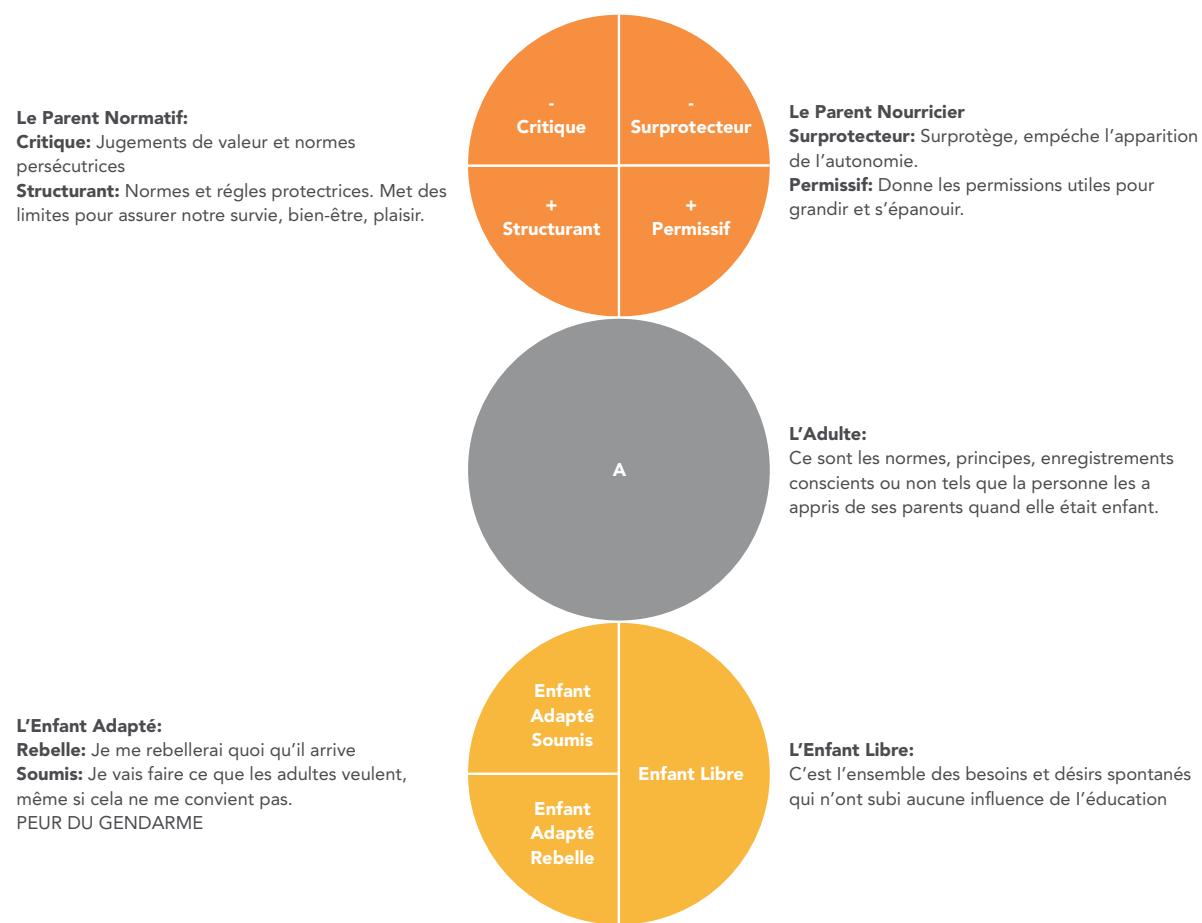
L'État du Moi Enfant Adapté Soumis

Nous sommes dans l'État du Moi Enfant Adapté Soumis lorsque, pour ne pas faire de vagues, nous acceptons les contraintes, les limites, les ordres des autres sans tenir compte de notre propre opinion ou de nos propres besoins. Lorsque nous anticipons les demandes des autres et que nous y répondons pour avoir la paix ou être tranquille.

L'État du Moi Enfant Adapté Rebelle

A contrario, lorsque nous nous manifestons dans une attitude de défis ou de protestations virulente, nous manifestons notre État du Moi Enfant Adapté Rebelle. Ici, on se cabre, on refuse d'obtempérer, voire on devient agressif ou arrogant.

Voici la représentation graphique du schéma fonctionnelle des États du Moi :



4.2 LA COMMUNICATION EFFICACE ET FLUIDE GRÂCE AUX TRANSACTIONS ET À LA COMMUNICATION NON VIOLENTE



Lorsqu'il réfléchit à sa théorie des contacts sociaux, en particulier dans *Analyse Transactionnelle et psychothérapie*, Berne propose l'idée de « transactions » pour comprendre comment fonctionne l'échange d'informations entre deux personnes humaines.

Il définit la transaction comme étant : « *l'aspect manifeste des échanges sociaux* » qui sont caractérisés d'une part par un stimulus et de l'autre par une réponse. Cette définition de la transaction s'applique donc à l'aspect « **manifeste** » autrement dit, « **visible** » ou « **conscient** » de l'échange.

Plus loin dans son œuvre, il dit qu'une « *transaction est l'unité de base du discours social* ». Ce qui implique que l'homme est un être social ayant besoin de communiquer.

Aujourd’hui, la définition officielle proposée par l’ITAA ou l’EATA du concept de transaction est : « **Une transaction est une unité d’échange social.** » De plus, toute transaction comporte un **stimulus** et la **réaction** appropriée à ce stimulus. Elles sont représentées au moyen de flèches reliant les États du Moi concernés.

Une transaction représente donc l’aspect conscient (visible) de l’échange entre deux ou plusieurs humains, qui est lui-même constitué de deux éléments : le **stimulus** et la réaction au stimulus.

Ensuite Berne fait un lien entre « *transactions* » et « *signes de reconnaissance* » disant qu’une transaction est « *un échange de signes de reconnaissances, contenant un stimulus et une réponse, provenant d’un État du Moi de l’un des interlocuteurs et s’adressant à un État du Moi de l’autre* ». Dans cette définition, le message (le contenu) de l’échange serait donc essentiellement constitué de signes de reconnaissance.



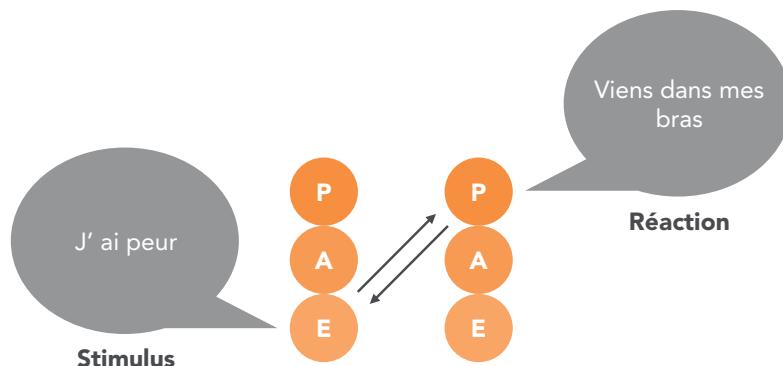
En résumé : la théorie Transactionnaliste conçoit donc l’action de communiquer comme fondée sur l’échange de « *signes de reconnaissance* » entre un « *émetteur* » qui transmet le stimulus et un « *récepteur* » qui y réagit.

Enfin, il propose trois catégories de transactions (les transactions parallèles ou complémentaires, les transactions croisées et les transactions cachées dites aussi transactions à double fond), qu’il met en relation avec trois « *lois de la communication* » qui en découlent.

Définition :

Une transaction est un échange de signes de reconnaissances qui comporte un Stimulus et la réaction appropriée à ce stimulus qui provient d’un État du Moi de l’un des interlocuteurs et s’adresse à l’un des États du Moi de l’autre.

On représente les transactions sous la forme d’une flèche reliant les États du Moi concernés, comme ceci :



L'analyse Transactionnelle reconnaît trois grands types de transactions :

1. les Transactions complémentaires, ou parallèles ;
2. les Transactions **croisées** ;
3. les Transactions à **double niveau** ou à **double fond** (potentiellement piégées).

Les transactions dites « complémentaires » ou « parallèles » :

Ce sont les transactions les plus simples, parce qu'elles n'impliquent qu'un seul État du Moi par participant. De ce fait, elles rendent la communication fluide, facile et simple.

Dans ce mode de communication c'est l'État du Moi visé qui répond.

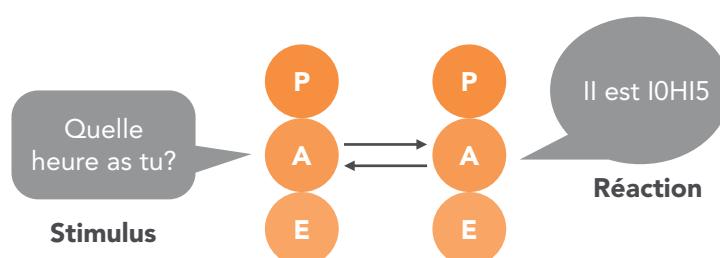
Si je m'adresse à ma secrétaire au départ de mon État du Moi Adulte, je souhaite de sa part une réponse depuis son État du Moi Adulte c'est exactement ce qui se passe dans l'exemple suivant :

Moi : « A quelle heure ai-je rendez-vous avec notre fournisseur d'encre ? »

Ma secrétaire : « A 15h30, mais il a prévenu qu'il serait en retard de 15 minutes ».

Définition :

Une transaction est complémentaire lorsque les vecteurs transactionnels sont parallèles ou que l'État du Moi visé est celui qui répond.



On appelle également ce type de transactions des transactions parallèles parce que les flèches qui les représentent sont toujours parallèles et ce quel que soit l'État du Moi initiateur de la communication.

Ce type de transaction appartient à la famille des transactions simples parce qu'elles n'impliquent qu'un seul État du moi par communicant.

Il existe **neuf possibilités** de transactions complémentaires :

1. Parent à Parent
2. Parent à Adulte
3. Parent à Enfant
4. Adulte à Parent
5. Adulte à Adulte
6. Adulte à Enfant
7. Enfant à Parent
8. Enfant à Adulte
9. Enfant à Enfant

Comme ce mode de communication a quelque chose de prévisible, Éric Berne en a déduit la première règle de la communication.

Loi de la communication n°1 :

Tant que les transactions sont complémentaires, la communication se poursuivra indéfiniment jusqu'à, l'épuisement du sujet ou jusqu'à ce que l'un des communicants change de sujet ou change d'États du Moi.

A noter



Quand les transactions sont complémentaires, l'échange est possible (même pour une dispute).

Il peut se dérouler jusqu'à l'épuisement d'un sujet donné.

L'échange peut s'éterniser, la conversation peut se mettre à tourner en rond.

Les transactions dites « croisées » :

Ces transactions sont les transactions les plus complexes, parce que l'État du Moi qui répond n'est pas celui qui est sollicité.

De ce fait elles font que la communication n'est plus fluide, facile ou simple, mais va demander que les interlocuteurs s'adaptent.

Dans ce mode de communication ce n'est plus l'État du Moi visé qui répond.

Ainsi, je m'adresse à ma secrétaire au départ de mon État du Moi Adulte, je souhaite de sa part une réponse depuis son État du Moi Adulte, mais elle répond à partir d'un autre État du Moi, comme dans l'exemple suivant :

Moi « A quelle heure ai-je rendez-vous avec notre fournisseur d'encre ? »

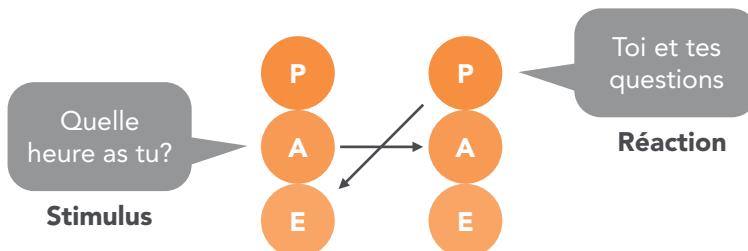
Ma secrétaire « Vous êtes assez grand pour gérer vos rendez-vous seul !».

Définition :

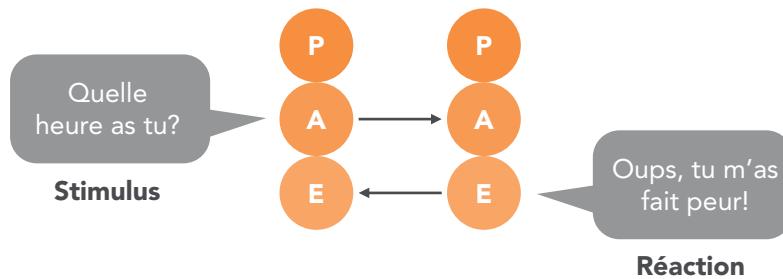
Une transaction est croisée lorsque les vecteurs transactionnels ne sont pas parallèles ou que l'État du Moi qui répond n'est pas l'État du Moi visé.

Pour le dire différemment, l'État du Moi auquel le stimulus est adressé ne réagit pas, c'est un autre État du Moi qui réagit, ou la réaction ne s'adresse pas à l'État du Moi qui a émis le stimulus.

Par exemple (exemple 1)



ou bien encore (exemple 2) :



On appelle également ce type de transaction des transactions croisées parce que les flèches qui les représentent sont ou croisées comme dans l'exemple 1 ou parallèles mais n'émanent pas des mêmes états du Moi comme dans l'exemple 2.

Ce type de transactions, avec les transactions cachées ou à double fond que nous verrons ensuite, appartient à la famille des transactions complexes parce qu'elles impliquent plus d'un État du moi par communicant.

Eric Berne mentionne 72 possibilités de transactions croisées.

Loi de la communication n°2 :

Les transactions croisées provoquent l'arrêt de la communication ou le changement du sujet de celle-ci.

Ou bien :

pour que la communication puisse se poursuivre, il faut que l'un des interlocuteurs, ou les deux, changent d'État du Moi.

A noter



Pour changer de sujet de conversation, une transaction croisée aura un effet immédiat.

Les transactions dites « cachées » ou « double fond » :

Nous venons de voir que les communications croisées compliquent substantiellement la communication car elles forcent les interlocuteurs à s'adapter, soit en changeant de sujet de conversation, soit en changeant d'État du Moi, pour maintenir la fluidité de la communication. Avec les transactions cachées, nous ajoutons un nouveau niveau de complexité parce que dans ce mode de communication il y a au moins deux niveaux de messages distincts.

Si je m'adresse à mon épouse au départ de mon État du Moi Adulte mais avec un sous-entendu, soit dans le ton de ma voix, soit dans la forme de ma communication :

Moi : « Quel heure est-il chérie ? » avec le sous-entendu « Tu traînes »

The advertisement features two women in professional attire, one with curly hair and another with straight hair, looking at a laptop screen together. The background is blurred to focus on the subjects. On the left side of the image, there is promotional text and logos.

Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD ManageMentor

Atos

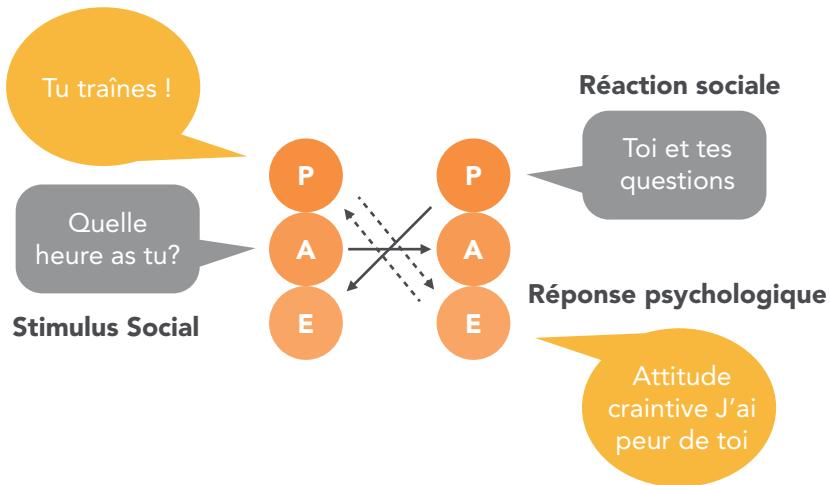
Définition :

Une transaction est cachée est une transaction qui contient deux messages :

Un message verbal appelé niveau social et

Un message non verbal appelé niveau psychologique.

Stimulus psychologique



Berne en a déduit que lorsque nous communiquons de cette façon, le résultat de la transaction sera toujours issu du niveau caché dit psychologique. Ainsi, voici la troisième loi de la communication :

Loi de la communication n°3 :

Le comportement qui suit une transaction cachée est déterminé par le niveau psychologique (caché) de la transaction qui précède, et non par le niveau social.

A noter :



Les transactions à double niveau sont souvent faites sans que personne n'en ait conscience.

C'est ce type de transaction qui peut constituer le démarrage des stratagèmes ou jeux psychologiques que nous verrons plus loin.

Nous verrons également que c'est une tâche de l'Adulte que d'être attentif non seulement au contenu mais encore au processus de la communication, que nous avons toujours la possibilité de choisir l'État du Moi que nous utilisons pour répondre. C'est celui qui choisit qui a le pouvoir de diriger la communication.

4.3 COMMENT FAIRE FACE À L'AGGRESSION ?

Comme nous venons de le voir nos communications avec les autres sont formées de plusieurs éléments :

- ✓ le message qui émane de l'émetteur ;
- ✓ celui qui est compris par le récepteur ;
- ✓ enfin la réponse du récepteur au message compris, qui peut être différent de l'intention de l'émetteur.

Berne disait que le sens de la communication est dans la réponse qu'elle suscite.

De plus, nous pouvons réagir de manières différentes en répondant soit depuis l'État du Moi visé par l'émetteur, soit depuis un autre et en nous adressant soit à l'État du Moi d'où est parti le message ou non. Ce qui fait au moins 4 manières différentes de réagir.

Nous savons maintenant que certains types de transaction favorisent la communication : les transactions complémentaires , que d'autres la coupent : les transactions croisées et enfin que certaines sont potentiellement piégées ou dangereuses : les transactions cachées.

Il convient donc, lorsque l'on veut favoriser la communication ou faire en sorte qu'elle s'apaise, de choisir stratégiquement des transactions complémentaires tout en favorisant autant que possible des transactions d'Adulte à Adulte.

Pour en savoir plus, je vous invite à lire l'excellent ouvrage de Jean-Yves Fournier aux éditions Eyrolles, *Désamorcer les conflits par l'analyse transactionnelle*, 2010.

5 DÉSAMORCER LES CONFLITS

5.1 LES JEUX PSYCHOLOGIQUES



Les jeux psychologiques sont des ensembles de transactions à double fond et répétitives qui contiennent un attrape nigaud. Ils sont joués en deçà du seuil de conscience des joueurs, ce qui veut dire qu'ils n'ont pas conscience qu'ils sont tombés dans un mode relationnel qui les fait souffrir.

Pourquoi jouons-nous ?

Nous le faisons principalement pour faire avancer notre scénario de vie, ce qui nous permet entre autres de :

- ✓ collectionner des réactions émotives négatives que nous utiliserons plus tard pour justifier nos comportements ;
- ✓ confirmer notre position de vie ;
- ✓ échanger avec autrui des émotions intenses et donc de nous sentir en vie ;
- ✓ éviter l'intimité, qui nous fait peur ;
- ✓ recevoir des signes de reconnaissance négatifs, plutôt que d'être ignoré ;
- ✓ renforcer nos croyances limitantes sur nous-même, les autres et le monde ;
- ✓ structurer le temps ou tout simplement pour rendre l'autre prévisible.

Comment fonctionne un jeu psychologique ?



Lorsque nous jouons, tout se passe comme dans une mauvaise pièce de théâtre. Nous adoptons un rôle qui peut être : la « victime », le « sauveur » ou le « persécuteur », puis nous recherchons un partenaire de jeu.

Le partenaire est celui qui a un point faible correspondant à notre position. Par exemple, si je joue au départ de la posture de la « victime », je vais rechercher un partenaire qui dispose d'un point faible « Sauveur » ou « Persécuteur ».

Le triangle dramatique de Stephen Karpman

Il existe différentes façons de représenter le déroulement d'un jeu, nous avons vu un peu plus haut la « formule du jeu » d'Éric Berne. Stephen Karpman, psychiatre américain et élève d'Éric Berne, qui a été deux fois lauréat du Prix Éric Berne propose un autre outil :

Triangle dramatique de Karpman (dramatique fait ici référence au drame théâtral, Stephen Karpman ayant créé ce concept à partir de l'observation des ressorts du drame au théâtre. Vous vous souvenez de Shakespeare dans *Comme il vous plaira ?* « *Le monde entier est un théâtre, Et tous, hommes et femmes, n'en sont que les acteurs. Et notre vie durant nous jouons plusieurs rôles...* »). Il s'est aperçu que **systématiquement**, pour qu'un « *drame* » se déroule, il faut trois rôles : un Persécuteur, un Sauveteur et une Victime.

La victime :

Une « victime » en termes de « jeux psychologiques » n'est pas une victime réelle, c'est-à-dire une personne qui subit un dommage, un abus, ou un préjudice moral, mais une personne qui manipule inconsciemment les autres pour exister, pour être prise en charge ou pour obtenir des signes de reconnaissance. Bien sûr, pour que son « stratagème » fonctionne, il est nécessaire qu'elle ne suive pas complètement ou mal les conseils qu'elle reçoit des « sauveteurs ». Elle peut également préférer le contact d'un « persécuteur » qu'elle s'ingéniera à condamner pour son attitude.

Le Sauveur :

Pas plus que pour la victime, le « Sauveur dramatique » c'est-à-dire le « sauveur » d'un jeu psychologique n'est un sauveteur professionnel ! Un médecin, un pompier ou un gendarme peut être un sauveur professionnel. Nous ne sommes alors pas dans le cadre d'un jeu psychologique.

Le « Sauveur dramatique » au sens du triangle dramatique de Stephen Karpman que nous avons vu plus haut est une personne qui propose son aide au départ d'une posture « je suis ok, vous ne l'êtes pas » et qui en réalité dispose d'une faible estime d'elle-même. Elle recherche le sentiment positif que lui procure la sensation d'avoir été plus forte, plus maline, plus... et qui a la croyance limitante qu' « *il est nécessaire qu'elle aide les autres, car ils ne sont pas capables de s'aider eux-mêmes* »

Le Persécuteur :

Est une personne qui a investi beaucoup d'énergie dans son État du Moi Parent Normatif négatif et qui par conséquent se montre dominante, tyrannique et passe beaucoup de temps à rabaisser les autres. Pour elle, les autres sont peu crédibles, incompétents, ignorants, manquent de connaissance ou de culture, etc.

La formule du jeu

Le jeu débute alors, jusqu'à ce que l'un des joueurs change brutalement de posture, sans prévenir, provoquant ainsi un moment de stupeur ou de confusion.

Je vous propose de visionner le film « OUI MAIS », dans lequel Gérard Jugnot joue un thérapeute qui explique les jeux psychologiques.

Visitez le site du film : c'est très bien fait et je pense que le film, bien qu'un peu ancien (2001) mérite d'être visionné en entier.

4 pistes pour sortir des jeux psychologiques

Il existe bien entendu une multitude de manières de sortir d'un jeu psychologique, mais je souhaite vous en proposer 4 faciles à mettre en œuvre :

1. **Le plus facile est d'identifier le jeu :** la première chose à faire, lorsque l'on est un « joueur », est d'identifier pour soi-même quels sont les jeux que je pratique régulièrement et donc quels sont ceux dans lesquels j'ai le plus de chance de me retrouver.
2. **Dévoiler le jeu.** Cette technique consiste à rendre le jeu visible en formulant son nom : « je vois que nous jouons à « Oui mais... ». Elle fonctionne bien si l'ensemble des joueurs connaît la théorie des jeux.
3. **Investir l'État du Moi Adulte**, puisque la victime utilise essentiellement son État du Moi Enfant, que le Persécuteur utilise son État du Moi Adulte Critique et le Sauveur son État du Moi Parent surprotecteur, l'Adulte est le seul qui n'est pas concerné par les jeux psychologiques.
4. **Jouer le jeu.** C'est ma préférée, mais elle demande d'avoir de l'humour et une bonne dose de bienveillance avec soi-même.

Pour aller plus loin, je vous invite à lire l'article « 4 pistes pour sortir des jeux psychologiques » sur mon blog analysetransactionnelle.fr : <https://analysetransactionnelle.fr/jeu-psychologique>

5.2 MANIPULATION ET MAUVAISE FOI



Il arrive parfois que certaines personnes soient de mauvaise foi, ou pire, manipulatrices.

La différence entre les jeux psychologiques et la manipulation, c'est que le premier est inconscient alors que la manipulation est de l'ordre du conscient. Les manipulateurs cherchent à obtenir de l'autre quelque chose que celle-ci ne souhaite pas.

La mauvaise foi quant à elle est un comportement caractérisé par le fait qu'une personne affirme quelque chose qu'elle sait foncièrement être fausse.

Comment identifier un manipulateur ?

Le manipulateur utilise souvent des répliques vagues, auxquelles il est difficile de répondre. Il cherche à vous faire culpabiliser ou à vous déstabiliser. Il insinue des choses floues dans le but de vous faire ressentir des émotions désagréables.



Exemple : « Que vas-tu devenir si tu prends cette décision ? » ou « Que va-t-il se passer si tu fais cela ? »

Face à ce type de question, nous avons l'impression d'être nul ou maladroit et nous avons alors tendance à culpabiliser.

De plus, il ment souvent.

Le moyen le plus sûr pour un manipulateur de parvenir à ses fins est de rester flou et vague.

Les manipulateurs et les personnes de mauvaise foi vous invitent à un mode relationnel « Je suis Ok, tu ne l'es pas ». Ce type de relation n'est pas épanouissante et aboutit souvent à une perte d'énergie.

Face à ce type de relation, je vous invite à vous protéger en restant vous-même flou et vague sans vous engager dans la discussion.

5.3 LA COMMUNICATION BIENVEILLANTE



La communication bienveillante est une forme de communication qui repose sur les principes suivants :

1. **encourager.** Vous le savez maintenant, nous avons tous besoin de reconnaissance, de stimulations et de sécurité.
2. **formuler des demandes** en utilisant les 5 points de la CNV (communication non violente) :
 - a. Quand tu fais cela (description du comportement de l'autre) ;
 - b. je me sens (votre émotion) ;
 - c. car j'ai besoin de (votre besoin) ;
 - d. Serais-tu d'accord pour (expression d'une demande claire et spécifique) ;
 - e. si oui, merci.
3. **faire preuve d'empathie.** C'est-à-dire chercher à comprendre plutôt que de juger ou de forcer l'autre.
4. **reconnaître et accepter** les **émotions** des autres.

Un exemple :

Un collègue de travail vous agace parce qu'il s'exprime bruyamment au téléphone, vous empêchant de vous concentrer sur votre propre tâche.

« Éric, quand tu parles fort comme tu le fais au téléphone, je me sens agressé et cela me met en colère. Pourrais-tu s'il te plaît, lorsque tu as un coup de téléphone important à donner, parler moins fort ou sortir pour le faire ? »

Aussi surprenant que cela puisse vous paraître, il est presque certain qu'Éric vous dira Oui.

CONCLUSION

Dans le chapitre un de ce petit guide, mon objectif était de vous aider à comprendre comment naissent la plupart des conflits. Ceux-ci sont en effet source de perte d'énergie et de performance économique pour les entreprises, comme d'ailleurs dans la vie personnelle.

Je vous ai également proposé une définition du conflit et mis en garde sur le fait que le conflit est différent du désaccord, qui lui, est source d'enrichissement.

Vous avez également appris que l'être humain a besoin pour s'épanouir de satisfaire 3 soifs existentielles qui sont le besoin de reconnaissance, de stimulation et de reconnaissance.

Grâce aux positions de vie, nous avons compris que nous pouvons décider d'adopter une stratégie qui permet de mieux communiquer avec les autres. Par exemple, face à un agent de police qui vous arrête suite à une infraction routière, il est préférable d'adopter une position basse et de reconnaître votre erreur plutôt que d'adopter une position haute et de contester. Cette dernière option déclenchera le Parent Normatif de l'agent aggravant ainsi votre sanction.

Nous avons également évoqué les différents canaux que peut prendre une conversation.

Dans le second chapitre, nous avons compris que l'estime de soi, la confiance en soi et l'affirmation de soi sont des éléments importants pour éviter les conflits ou savoir bien les gérer.

Je vous ai proposé 3 clés pour vous aider à développer une bonne confiance en vous-même.

Dans le chapitre suivant, je vous ai présenté le concept d'Ikigai. Un concept issu de la culture japonaise que j'utilise fréquemment dans mes coachings et accompagnements de dirigeants.

Je vous ai proposé un processus d'auto-questionnement vous permettant de découvrir votre Ikigai par vous-même.

Les chapitres 4 et 5 sont volontairement plus théoriques. Ils ont pour vocation de vous permettre de comprendre comment établir des relations saines avec les autres, grâce à l'analyse transactionnelle et la communication non violente ou bienveillante. Ils ont également pour ambition de vous aider à désamorcer des conflits dans le cadre professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

Autre livre de l'auteur :

Pierre COCHETEUX : *Comment développer une intelligence prodigieuse*, Iggybook, 2018

Les ouvrages du fondateur de l'A.T. (en français) :

- *Intuition et États du moi*, InterEditions, 2012.
- *Mon enfance à Montréal*, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2010.
- *Amour, Sexe et relations*, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2010.
- *Principes de traitement psychothérapeutique en groupe*, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2006.
- *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2005.
- *La vallée du bonheur*, InterEditions, 1990.
- *Des Jeux et des Hommes*, Stock, 1984.
- *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*, Tchou, 1972.
- *Analyse Transactionnelle et Psychothérapie*, Payot, 1971.
- *Psychiatrie et psychanalyse à la portée de tous*, Le Cercle du Nouveau Livre, 1971

Les ouvrages des premiers disciples (en français) :

Claude STEINER :

- *Le Pouvoir du Cœur - Mieux vivre ensemble à l'ère du virtuel grâce à l'A.T.*, InterEditions, 2010.
- *L'abc des émotions ; Développer son intelligence émotionnelle*, InterEditions, 2003.
- *Des scénarios et des hommes : Analyse transactionnelle des scénarios de la vie*, Desclée De Brouwer, 1996.
- À quoi jouent les alcooliques, Desclée De Brouwer, 1996.
- *L'analyse L'autre face du pouvoir*, Desclée De Brouwer, 1995.
- *Le conte chaud et doux des chaudoudous*. Illustré par Pef. InterEditions, 1984.

Les ouvrages des auteurs francophones:

José Grégoire :

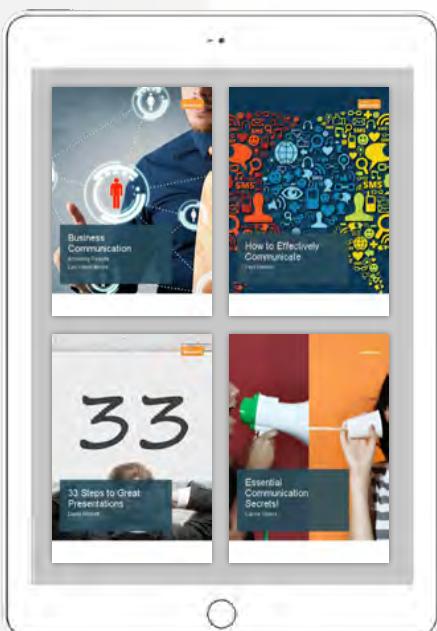
- *Les états du Moi, trois systèmes interactifs*, Éditions d'A.T., 2007.
- *Les orientations récentes de l'analyse transactionnelle*, Éditions d'A.T., 2007.

Gysa JAOUI :

- *Transactions, Pratiquer l'analyse transactionnelle, exercices et cas*, InterEditions, 2001.
- *Le triple moi, l'analyse transactionnelle*, LAFFONT, 1979.

Pierre AGNESE & Jérôme LEFEUVRE :

- *Déjouer les pièges de la mauvaise foi et de la manipulation avec le triangle de Karpman*, InterEdition, 2010.



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

François VERGONJEANNE :

- *Coacher groupes et organisations, la théorie organisationnelle d'Eric BERNE*, InterEditions, 2010.

France BRECARD & Laurie HAWKES :

- *Le grand livre de l'analyse transactionnelle*, Eyrolles, 2008.

Jean-Yves FOURNIER :

- Désamorcer les conflits par l'analyse transactionnelle, Eyrolles, 2010.

Les ouvrages des auteurs Anglophones :

Charlotte SILLS & Hélène HARGADEN :

- *Analyse transactionnelle : une perspective relationnelle*, Éditions d'A,T, 2006.

Muriel JAMES & Dorothy JONGEWARD :

- *Naître gagnant, l'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*, InterEditions, 2002.

Ian STEWART & Vann JOINES :

- *Manuel d'analyse transactionnelle*, InterEditions, 1991.

ENDNOTES

- 1 José Grégoire : *Les États du Moi trois systèmes interactifs*, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2007.
- 2 Ibid 12,
- 3 Ibid 12.