

# ECOUTER, DIALOGUER...

## PAS SI SIMPLE

Des clés pour échanger en famille, en association... et au quotidien.

J'ai effectué toute ma carrière comme formateur permanent dans 2 écoles d'ingénieurs dans le domaine des compétences relationnelles. Pour moi, et ce dès le départ, le challenge a été de mettre les compétences relationnelles au même niveau d'exigence que les compétences scientifiques. Au milieu des années 80, cela n'allait pas de soi : un ingénieur était recruté pour ses compétences scientifiques et on ne se préoccupait pas trop des autres dimensions. La « Formation Humaine et Sociale » (FHS) faisait encore partie des signaux faibles. A l'Institut Supérieur d'Electronique du Nord, G. Vandecandelaere faisait partie de ces directeurs qui avaient perçu toute l'importance des compétences relationnelles dans l'exercice du métier d'ingénieur. C'est avec lui que j'ai commencé à travailler en 85.

Pour réussir à crédibiliser la FHS, nous avons beaucoup travaillé avec les collègues nos propres compétences.

1. L'Approche Centrée sur la Personne avec Ernie Meadows
2. L'Analyse Transactionnelle
3. La Programmation Neuro-linguistique
4. Et après une deuxième partie de carrière à l'ISA, j'ai voulu pouvoir continuer à rendre des services de qualité et j'ai entrepris une certification en coaching à Transformance Paris avec V. Lenhardt.

On n'a jamais fini d'approfondir ce champ de compétences et ce d'autant plus qu'il ne s'agit pas seulement d'assimiler des concepts mais il s'agit surtout de travailler les comportements et les façons d'être dans la relation à l'autre... et à soi-même. J'ai rassemblé ici mes réflexions sur 6 points qui me semblent vraiment importants pour un formateur en compétences relationnelles.

1. Les émotions
2. L'assertivité
3. L'écoute
4. Les signes de reconnaissance
5. L'estime de soi
6. L'authenticité dans les relations.

### I. Les EMOTIONS

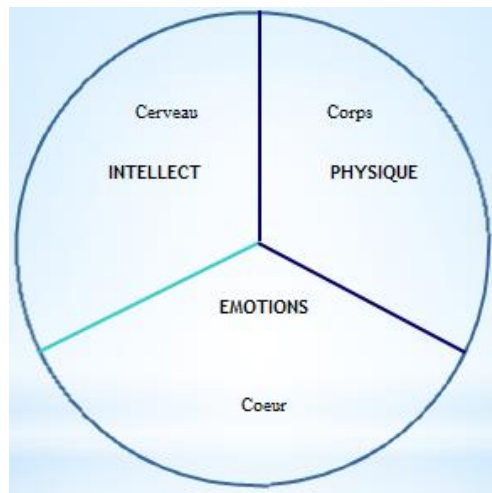
Lors de formations en compétences relationnelles, j'aime bien attirer l'attention des participants sur l'importance des émotions. Quand on démarre une journée de formation par :

« Branchez vos capteurs intérieurs et écrivez 2 ou 3 adjectifs qui disent quelque chose de ce qui se passe en vous, là, maintenant ».

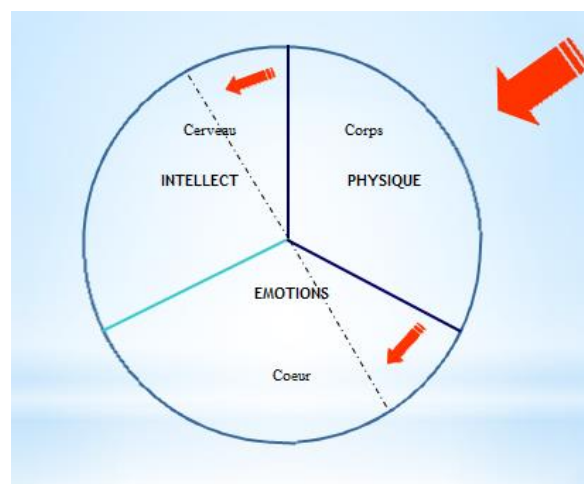
Les regards sont souvent perplexes parce que ce temps d'arrêt sur **l'ici et maintenant** n'est pas spontané. Après quelques minutes, les participants finissent par trouver des adjectifs :

« Tendue(e), fatigué(e), disponible, curieux (se), préoccupé(e)... »

On peut alors présenter un premier schéma simple des « **dimensions de la personnalité** ».



Ces 3 dimensions sont en interaction. Si j'exerce une pression sur une dimension, cette pression se répercute sur les autres dimensions.



#### 1. Pression sur le Physique

Un exemple simple d'une pression physique : la fatigue.

Répercussion sur l'intellect : on connaît tous la limite de « rentabilité » d'un travail effectué quand on est fatigué : « tu ferais mieux d'aller te coucher... »

Répercussion sur les émotions : ce n'est pas quand je suis fatigué que je dois réfléchir au sens de la vie ou au sens de mes relations...

Les maladies, avec toutes leurs gradations, peuvent aussi fournir des exemples de « pressions » d'intensités différentes... et ce n'est pas quand j'ai la crève que je suis au top niveau de mes performances intellectuelles.

#### 2. Pressions au niveau des émotions.

2 émotions sont particulièrement importantes en matière de compétences relationnelles : la colère et la peur.

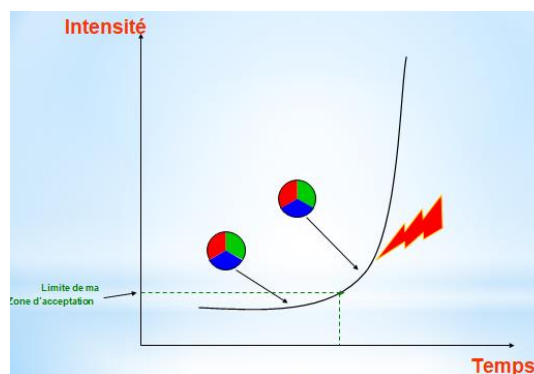
Si on prend l'exemple de la colère : selon le principe du schéma vu précédemment, la colère va exercer une pression sur l'intellect et une pression sur le physique.

Quand je suis en colère, il arrive que mes mots dépassent ma pensée : « je t'ai dit cela, excuse-moi, j'étais en colère ; je retire ce que j'ai dit... ». En fait on ne retire rien du tout. Un étudiant Kazakh me disait qu'il y avait chez lui un proverbe qui disait : « Quand la flèche est partie, elle est partie ». D'où cette idée de la sagesse populaire, qu'il vaut mieux tourner la langue 7 fois dans la bouche avant de parler.

Pression de la colère sur le physique : c'est à chacun d'apprendre à repérer comment le mécanisme fonctionne pour lui. Apprendre à se mettre à l'écoute de son corps pour détecter les signaux d'alarme et pouvoir réagir avant de « grimper dans les tours ».

Chacun peut apprendre ainsi à repérer la limite de sa zone d'acceptation... et décider –quand il en est encore temps- d'entrer ou de ne pas entrer dans la colère.

« Ecoutez, si vous continuez sur ce ton, vous allez me mettre en colère... ». Ceci veut dire que j'ai conscience de la limite de ma zone d'acceptation.



Une démonstration analogue pourrait être faite à partir d'une autre grande émotion : la peur.

« Mon patron m'a appelé dans son bureau, il m'a passé un savon, je n'ai rien su dire. J'étais devant lui comme un petit garçon... »

La peur nous fait perdre nos moyens. Le même type d'apprentissage que pour la colère est à mettre en œuvre pour apprendre à détecter les manifestations physiques. En fait ces manifestations physiques correspondent à des réactions de l'organisme aux sécrétions des différentes hormones. Les progrès en neurosciences nous permettent de mieux comprendre les phénomènes d'interaction entre les dimensions physiques, intellectuelles et les émotions. Un exemple entre autres : chacun sait qu'il y a un bon stress et un mauvais stress. Daniel Goleman dans son livre **L'intelligence émotionnelle**<sup>1</sup> nous apprend que ce ne sont pas les mêmes hormones qui sont sécrétées. Tout s'explique...

---

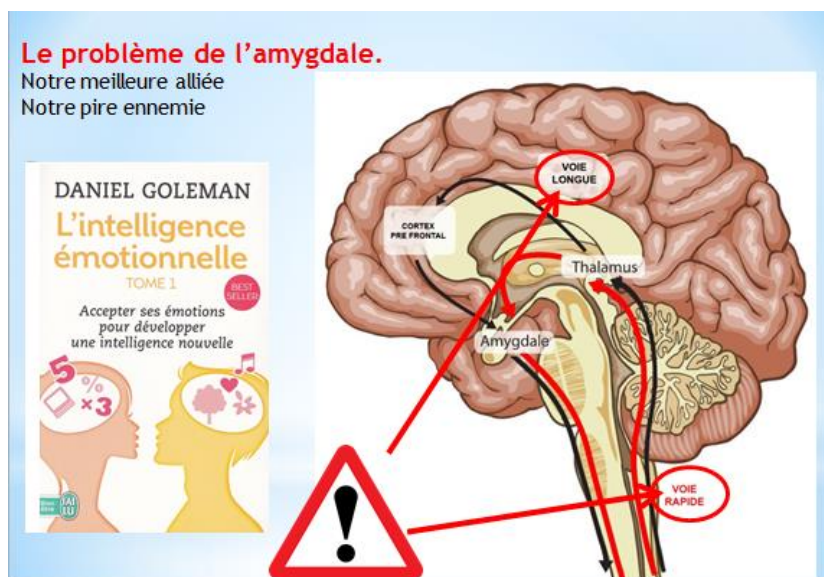
<sup>1</sup> L'intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, J'ai lu, 2 tomes, 1995 pour l'édition originale, 1997 pour la traduction.

### 3. L'amygdale.

L'amygdale - celle qui se situe dans le cerveau ! – fonctionne comme un signal d'alarme. Action/Réaction : c'est l'amygdale qui dirige toute l'énergie dans les muscles quand le rhinocéros commence à nous charger.



Nombre de nos ancêtres peuvent lui être reconnaissants de leur avoir sauvé la vie. Cette centrale d'alarme fonctionne toujours, à temps... et à contre-temps. D'où l'importance de la médiation du cortex préfrontal pour analyser le signal envoyé par l'amygdale et de déclencher –ou non – la réaction.



Jacques Fradin<sup>2</sup>, dans son livre L'intelligence du stress, nous apprend à passer du mode automatique au mode préfrontal. Cet apprentissage se fait très tôt dans l'enfance avec l'aide déterminante des parents bien sûr : ce sont eux qui vont aider l'enfant à analyser le signal émis par l'amygdale.

« Nos capacités émotionnelles ne sont pas définies une fois pour toutes ; nous pouvons les améliorer grâce à un apprentissage approprié ».<sup>3</sup>

Et on n'a jamais fini d'apprendre dans ce domaine. « Si vous avez votre warning mental qui

<sup>2</sup> Jacques Fradin, L'intelligence du Stress, Eyrolles,2008

<sup>3</sup> Daniel Goleman, p.334

s'allume, ce n'est pas perdre du temps que de débrayer le MMA (mode mental automatique), c'est éviter un inconvénient inutile, un conflit, un accident... ou pour le moins un risque idiot ».<sup>4</sup>

Débrayer le MMA : pas facile. De ce point de vue, tous les systèmes extrémistes sont plus confortables puisqu'ils répondent par des certitudes aux signaux d'alarme de l'amygdale. La menace potentielle apportée par l'autre est plus simple à gérer si on peut d'emblée le classer : menaçant/non-menaçant, croyant/impie, riche/pauvre, patron/ouvrier... Rien de bien nouveau depuis les Manichéens, depuis la nuit des temps.

---

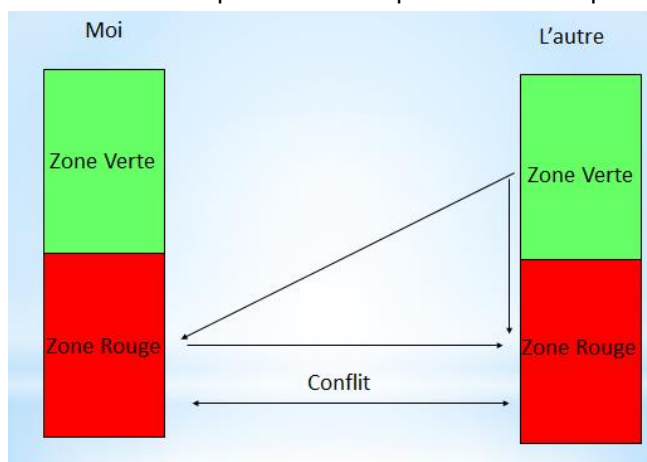
<sup>4</sup> J. Fradin, P 76

## II. L'ASSERTIVITE

« L'assertivité est définie comme une attitude dans laquelle on est capable de **s'affirmer tout en respectant autrui**. Il s'agit de se respecter soi-même **en s'exprimant directement, sans détour, mais avec considération**. Cela conduit à diminuer le stress personnel, à ne pas en induire chez autrui et à augmenter l'efficacité dans la plupart des situations d'entretien. Cette attitude est particulièrement importante dans toutes les situations de la vie, mais elle l'est particulièrement dans toutes les situations d'entretiens professionnels et notamment dans le management (domaine où elle est trop souvent ignorée) ». <sup>5</sup>

### A. Le rectangle des comportements.

Schématisons un peu les choses pour mieux comprendre le problème.



Intuitivement, chacun admet qu'il a en lui une zone verte et une zone rouge. La dimension des zones n'est pareille pour chacun. Mes réactions ne sont pas non plus les mêmes selon les circonstances (fatigué vs détendu).

Certains comportements de l'autre me mettent dans le rouge. « Je n'aime pas quand x dit ceci, dit cela, fait ceci, fait cela... ». Quand je fais l'exercice en formation, je pose toujours 2 questions :

1. Qu'est-ce qui se passe en moi ?
2. Qu'est-ce que je dis ? qu'est-ce que je fais ?

Le but de la première question « qu'est-ce qui se passe en moi » est d'attirer l'attention des participants sur l'importance des émotions. Bien souvent, dans ces cas-là, on fonctionne en mode automatique.

1. Qu'est-ce qui se passe en moi ?  
Je suis stressé, je suis blessé, la colère monte en moi, ça m'énerve...  
C'est important de mettre des mots sur l'impression de mal-être que déclenche en nous

---

<sup>5</sup> <http://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/assertivite.htm>

l'amygdale.

2. Qu'est-ce que je dis ? qu'est-ce que je fais ?

Les réponses à cette deuxième question se regroupent assez facilement en 4 catégories :

a : je ne fais rien, c'est le comportement de fuite

b : je réponds à ce que j'ai perçu comme une agression en agressant à mon tour : Et c'est le conflit.

c : Je ne fais rien mais je « colle un timbre » jusqu'à ce que j'arrive à saturation... et que ça explose.

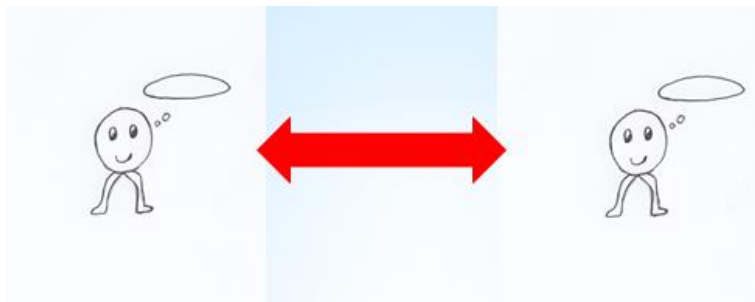
d : J'essaie de m'expliquer.

Les 3 premières réponses représentent les comportements réflexes que nous avons la plupart du temps. Intuitivement, on sent bien que c'est la voie « d » qui est la plus difficile mais aussi potentiellement la plus riche et la plus productive pour la relation. Reste à voir comment **dire** les choses.

### B. La CNV, la communication non violente.

La CNV offre une grille d'analyse intéressante en cas de situation conflictuelle sur la façon de dire les choses.

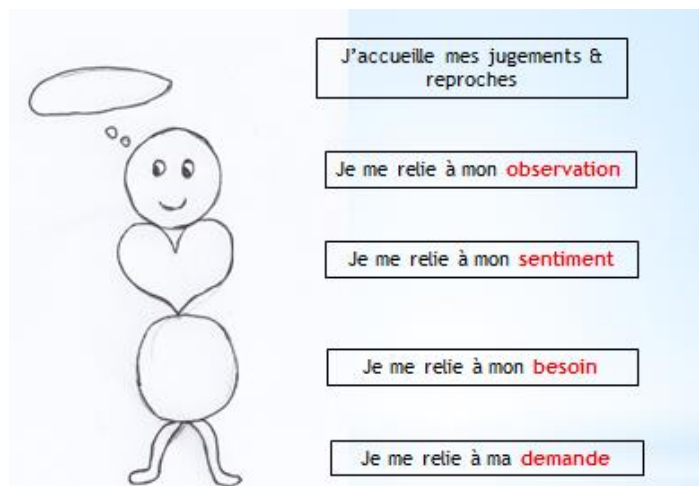
1. D'abord elle force à regarder les émotions : on essaie de passer du mode automatique : Action ➡ Réaction



à un mode de fonctionnement qui prend en compte les différentes dimensions de la personne :

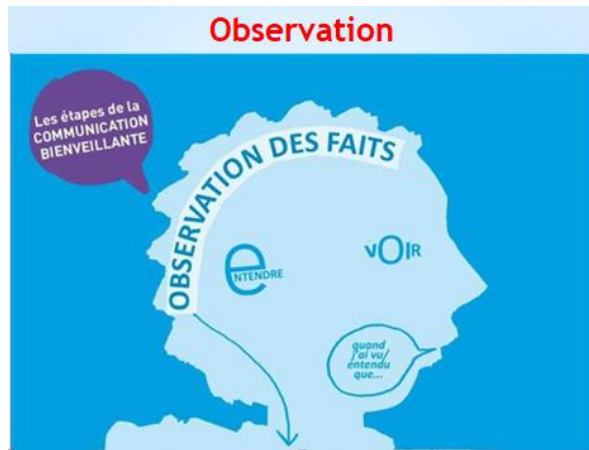
---

<sup>6</sup> Françoise Keller, Pratiquer la communication non violente, Interédicions, 2016



2. La CNV insiste d'abord sur l'observation des faits pour essayer de remonter au point de départ, à ce qui a créé l'onde de choc en moi.





3. La présence d'une émotion signifie qu'un besoin n'est pas satisfait. Je m'efforce donc de formuler ce besoin en regardant les choses de mon point de vue.



4. Dernière étape : la formulation de la demande : précise, concrète, réaliste et réalisable. Reliée à un besoin clair.



### C. L'élément humain : Will Schutz.

Will Schutz a travaillé pour la marine américaine et a cherché à comprendre ce qui rendait les équipes performantes. Sans prétendre résumer son approche (une formation de base dure 5 jours), disons simplement ici, qu'à nouveau cette approche force le regard sur ce qui se passe en soi. Will Schutz insiste sur l'importance des 3 grandes peurs : être ignoré, être humilié, être rejeté, qui génèrent des mécanismes de défense à l'origine de bien des conflits interpersonnels. Pour éviter d'entrer dans le conflit, il faut donc remonter au-delà des mécanismes de défense et retrouver les peurs qui ont perturbé notre équilibre interne.

Les **niveaux de vérité** peuvent apporter une aide précieuse à la démarche d'éclaircissement de ce qui se passe en soi. Dans le conflit, je dis ce qui se passe en moi, ce que je ressens. Je n'entre pas dans le jugement sur l'autre, je m'occupe du bout de la communication que je tiens.

Ce que je sens, ce que je pense	Ce que je dis
<b>Niveau -1</b> : Le déni Je ne sens rien, je suis dans le leurre et je suis inconscient de ce qui se passe.	<i>Tout va très bien. Pas de problème !</i>
<b>Niveau 0</b> : la rétention Quelque chose me dérange, je sais ce que c'est mais...	<i>Je ne dis rien.</i>
<b>Niveau 1</b> : L'accusation, le blâme, le jugement.	<i>Tu ne m'écoutes jamais ! Tu ne penses qu'à toi !</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les 3 premiers niveaux en rouge sont les niveaux de vérité les plus superficiels</b></li> </ul>	

<sup>8</sup> <http://www.communicationgagnante.com/usages-de-la-cnv-en-entreprise-et-en-agilite/>

Ce que je sens, ce que je pense	Ce que je dis
<b>Niveau 2</b> : Exprimer mes émotions	<i>Je suis triste, agacé et déçu...</i>
<b>Niveau 3</b> : Expliquer par des faits pourquoi, je ressens ces émotions.	<i>Hier quand je te racontais ma réunion difficile, tu m'as interrompu 3 fois et tu m'as parlé de tes difficultés à toi.</i>
<b>Niveau 4</b> : Mon film. L'histoire que je me raconte sur la situation et la personne.	<i>J'ai l'impression que tu penses que je ne suis pas très intéressante.</i>
<b>Niveau 5</b> : les peurs qui se réactivent dans la relation. Elles sont de 3 sortes : être ignoré, être humilié, être rejeté	<i>Dans la vie j'ai peur de ne pas avoir de place et d'être ignoré.</i>
<p><b>Les 4 niveaux en vert</b> sont les niveaux les plus profonds.</p> <p><i>Je parle de mon expérience personnelle et de ma représentation de la réalité. Je m'ouvre à l'autre en lui faisant part de ce dont je suis conscient et en toute honnêteté.</i></p> <p><b>Quand je me livre, je me délivre.</b> L'outil a un double intérêt. Il permet tout d'abord de prendre conscience de ce qui se passe à l'intérieur de soi quand on est touché émotionnellement. Ensuite on peut choisir de l'utiliser pour communiquer à l'autre sa propre vérité : quel soulagement ! Quand je me livre, je me délivre. Quant à la relation, elle est plus simple, plus fluide parce que plus authentique.</p> <p><i>À expérimenter sans modération !</i></p> <p><i>Rolande Kodsi-Maio</i></p>	

### III. L'ÉCOUTE

*« Le plus difficile dans l'art du dialogue, ce n'est pas de parler, c'est d'apprendre à écouter ».*

*J. M. Petitclerc*

L'écoute, c'est vraiment une compétence qui demande de l'énergie et surtout qui se travaille.

Pour bien écouter, il faut être disponible intérieurement : c'est sans doute là le plus difficile. Comment être attentif à ce que me dit l'autre en restant connecté à ce qu'il me dit, sans partir à un moment ou à un autre sur ma rivière intérieure.

Les catégories de Porter peuvent nous aider à mettre en évidence nos attitudes réflexes en situation d'écoute. Porter a repéré 6 grandes attitudes : Enquête, Décision, Jugement, Interprétation, Soutien, compréhension.

Chaque attitude comporte des avantages et des inconvénients. On peut retrouver assez facilement sur le Web cette présentation et il est intéressant de faire ce test pour avoir une image à l'instant « t » de mes attitudes réflexes en entretien. L'attitude « compréhension » est rarement celle qui vient en premier. Les réponses spontanées sont plus souvent dans l'enquête, dans la décision<sup>9</sup>. Et on comprend que ces attitudes sont des attitudes réflexes. Ceci étant, chaque attitude a un côté + et un côté -. Mais dans les 5 premières les risques sont plus importants que les bénéfices éventuels. Pour ne prendre que l'exemple de l'enquête : poser des questions montre que l'on s'intéresse à la personne. Le risque est de partir sur ces propres hypothèses.

Or, quand on interroge les stagiaires sur ce qu'ils attendent d'une écoute, on entend souvent :

J'attends une écoute vraie ; pas de jugement ; de la compréhension ; un autre point de vue ; au bout du compte, c'est moi qui vais prendre la décision ; le fait de parler (de) mon problème m'aide à avancer...

Il y a donc un décalage entre ce que j'attends d'une écoute véritable et ce que j'« offre » quand on sollicite mon écoute. Or l'écoute véritable, ***l'écoute active*** (qui aide l'autre à prendre de la distance justement par rapport aux émotions qui peuvent le submerger) c'est ce qui permet de rencontrer *le prince, la princesse* chez l'autre. Moment de vrai bonheur.

- \* *Si je peux écouter les choses que l'autre me dit*
- \* *Si je peux comprendre comment elles apparaissent*
- \* *Si je peux percevoir les significations personnelles qu'elles ont pour lui*
- \* *Si je peux sentir l'exacte nuance d'émotion qui les accompagne*
- \* *Alors je libèrerai de puissantes forces de changement*

Le DEVELOPPEMENT DE LA PERSONNE.

Carl Rogers

---

<sup>9</sup> Pour une présentation des effets positifs et négatifs des 6 attitudes, on peut se référer au site : [http://formation-cip.over-blog.com/pages/Les\\_attitudes\\_et\\_leurs\\_effets\\_Porter-1583530.html](http://formation-cip.over-blog.com/pages/Les_attitudes_et_leurs_effets_Porter-1583530.html)

## IV. LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

C'est par la présentation de ce concept que France Brécard et Laurie Hawkes commencent leur livre sur l'Analyse Transactionnelle<sup>10</sup>. Les S d R sont notre carburant au quotidien. J'ai besoin de ces SdR. Au début de sa vie, le petit d'homme ne se pose pas la question : pendant 9 mois, pour lui « tout baigne ». A la naissance, les choses deviennent plus complexes. Est-ce qu'on m'aime vraiment ? Je vais devoir chercher, voire quémander ces SdR. Plus tard j'aurai toujours besoin de ces SdR et si je ne les trouve pas en moi, j'irais les chercher à l'extérieur.

Cette approche rejoint finalement celle de W. Schutz vue plus haut.

La présentation peut se faire sous forme d'un tableau double entrée.

	Signes de reconnaissance	
	Positifs	Négatifs
Conditionnels	Tu as très bien travaillé ce trimestre Tu as bien rangé ta chambre	Tu n'as pas très bien dessiné tes lettres Ton rapport n'est pas très bon
Inconditionnels	Tu es vraiment génial(e) Tu es le plus beau de la terre Tu es la plus intelligente de la classe	Dis tout de suite que je suis nul(le) T'es bête ou quoi ? Mais que je suis bête ! Elève paresseux (se)

1. On donne et on se donne peu de SdR
2. Les SdR conditionnels sont des jugements sur des comportements, le SdR inconditionnels sont des jugements sur les personnes. On voit tout de suite le problème potentiel des SdR inconditionnels.
3. On passe très facilement des Sdr négatifs Conditionnels aux SdR inconditionnels négatifs. Il faut dire que nous avons été un peu formatés dans ce sens. Il suffit de regarder les appréciations sur les bulletins scolaires : souvent les appréciations portaient sur la personne. « Elève paresseux (se) ! ». Il serait plus juste de dire : « X n'a pas fourni suffisamment de travail personnel dans cette matière durant ce trimestre ». Certes, c'est un peu long ; mais la porte est laissée ouverte pour un progrès possible et rien n'est plus important pour un élève que de comprendre que le professeur ne l'a pas enfermé dans une case. Inversement, j'espère qu'ils sont nombreux les enseignants qui ne jugent pas leurs élèves. « Lorsque vous entrez dans le jugement, vous perdez votre compétence relationnelle ». J'avais été frappé par ce propos d'Ernie Meadows au cours d'une formation ACP : Approche centrée sur la personne. Ici encore, il faut sortir de nos automatismes : il y a les bons et les méchants, les croyants et les mécréants, les riches et les pauvres...

Une anecdote pour terminer sur ce point : alors que j'étais son prof de français en 4°, un élève vient me voir, me présente une rédaction qu'il avait faite l'année précédente et me demande : « Monsieur, vous auriez mis combien à cette rédaction ? » Je lis la rédaction : un travail intéressant avec quelques fautes d'orthographe mais le sujet était bien traité. « Tu sais, l'évaluation, ce n'est pas une science exacte : dans une classe de niveau faible, on va chercher à encourager les

<sup>10</sup> France Brécard et Laurie Hawkes, Le Grand livre de l'Analyse Transactionnelle. Eyrolles, 7° tirage, 2015.

élèves et on sera peut-être plus tolérant que dans une bonne classe où on sanctionnera davantage les incorrections grammaticales ». Et lui de répondre : « Monsieur, vous auriez mis combien ? ». Il tenait à sa réponse. « Entre 12 pour une classe de bon niveau et sans doute 14 pour une classe de niveau plus faible. Dis-moi combien tu as eu à cette copie ? ». « J'ai eu 4/20 ». Je ne comprenais pas un tel écart dans les évaluations. « Pourquoi tu as eu cette note ? » « La Prof a dit que ce n'était pas moi qui l'avais faite ». Il n'est pas toujours simple d'accueillir les bonnes surprises que les élèves nous font. Et on a parfois tendance à porter des jugements définitifs. « Je n'admets pas que tu aies triché lors du dernier contrôle ; je t'ai mis zéro ». « J'ai mis zéro à ton dernier contrôle, je ne savais pas que tu étais un tricheur ». Le problème, c'est que les gens deviennent ce qu'on croit qu'ils sont !

4. On peut imaginer la même démarche dans le milieu professionnel

	Négatifs : Le chef de projet à une équipe qui lui présente le résultat d'un travail important
Inconditionnels (=souvent la formulation qui arrive en premier).	« Vous rêvez ou quoi ? Votre cahier des charges ne tient pas la route. Pas question que je donne mon accord ».
Conditionnels	« Vous avez eu de très bonnes idées dans ce projet. Le principal inconvénient à ce stade est que la réalisation exigera trop de temps et augmentera considérablement les coûts. J'aimerais que vous réfléchissiez encore, en particulier au planning de développement du logiciel, pour voir s'il est possible de gagner du temps».

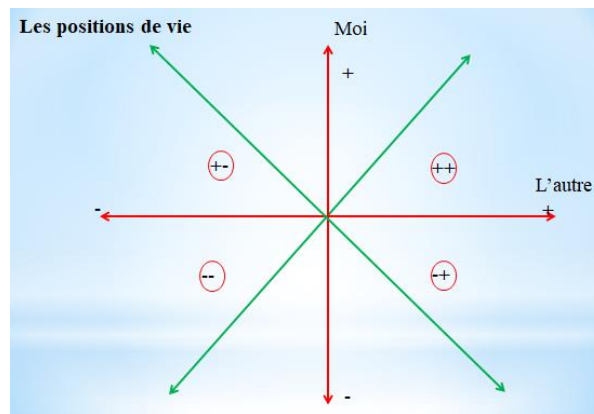
Encore une fois les SdR sont plus élaborés et prennent *plus de temps*... J'ose à peine imaginer *le temps* qui sera nécessaire au chef de projet pour remotiver cette équipe après une affirmation du type : « vous rêvez ou quoi... Pas question que je donne mon accord ».

## V. L'ESTIME DE SOI

L'approche dynamique des Positions de vie proposée par l'Analyse Transactionnelle est intéressante pour travailler l'estime de soi.

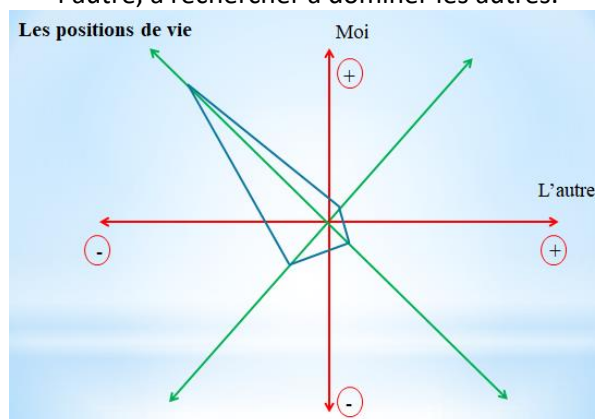
Les PdV donnent une image à un instant T de mon positionnement par rapport aux autres. Le test donne un arrêt sur image... avec comme toujours en A.T. la possibilité de faire bouger les lignes, de répartir autrement mon capital de points.

Pour ne pas être trop influencé par la grille d'analyse qui sera présentée ci-dessous, il faudrait marquer ici un temps d'arrêt dans la lecture de ce document pour faire le test. Il s'agit de répartir 8\*10 points sur 32 propositions en fonction de la fréquence avec laquelle on se comporte de telle ou telle façon<sup>11</sup>. A l'issue du test on répartit les 80 points obtenus sur les diagonales d'un repère orthonormé.



Pour simplifier l'approche, je force les positions sur chacun des quadrants. Il appartient à chacun ensuite de pondérer en fonction de ses propres résultats.

1. +/- : je suis en +, l'autre est en -. Je peux avoir tendance à me surestimer par rapport à l'autre, à rechercher à dominer les autres.

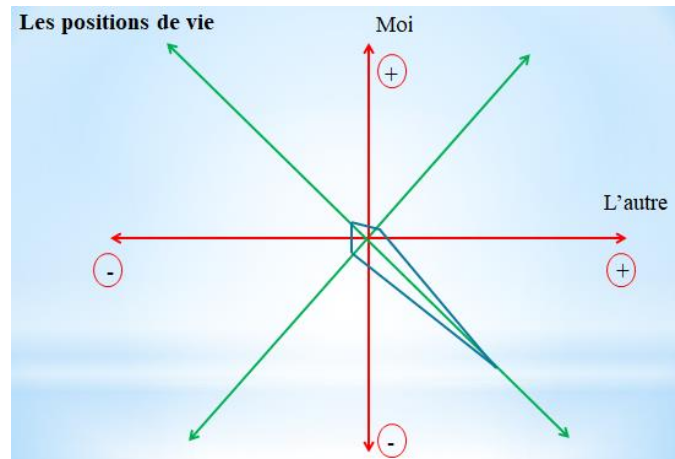


2. -/+ : je peux avoir tendance à me sous-estimer par rapport à l'autre, à éviter les contacts. Remarque : je peux avoir une position de vie psychologique -/+ et par compensation chercher à occuper une position de vie sociale +/-.

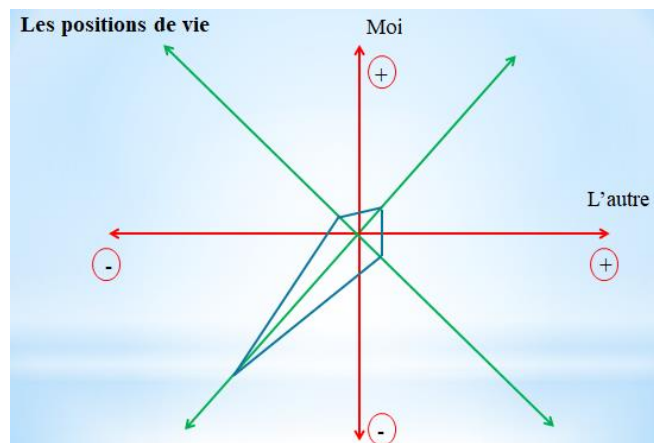
*« La position sociale est le plus souvent une protection construite pour se*

<sup>11</sup> Voir en annexe.

défendre de la position psychologique (...). Si nous ne voyons que la position sociale, les personnes en +/- paraissent difficiles à supporter : elles peuvent se montrer arrogantes et peu soucieuses de l'autre. Cependant, si nous arrivons à garder à l'esprit que, derrière chacun de ces adultes pleins de certitudes, il y a un enfant qui se bat contre sa peur, peut-être pourrions-nous mieux les supporter ».<sup>12</sup>



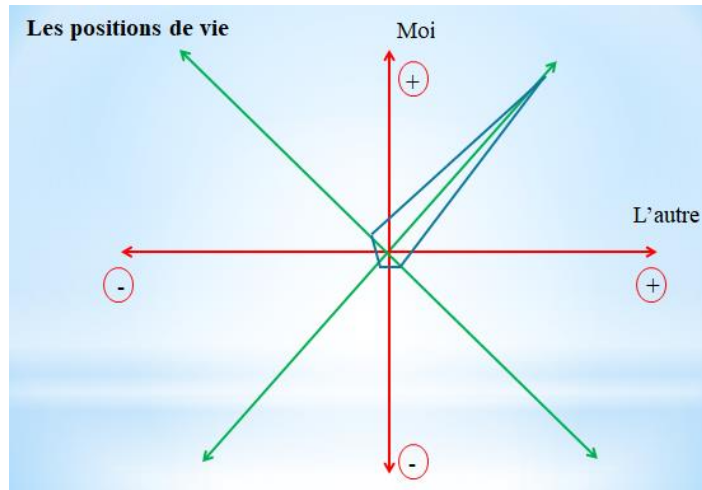
- /- : l'estime de soi est faible. L'énergie est difficile à mobiliser. C'est le chemin vers la déprime voire la dépression.



- +/+ : vision positive de soi, vision positive de l'autre. Les + du +/- et du -/+ ne sont pas de même nature que les + du +/+. Alors que les premiers sont des + « contre » -contre moi ou contre l'autre-, les + du quadrant +/+ sont des + « avec ».

<sup>12</sup> France Brécard, ouvrage cité, p 20.





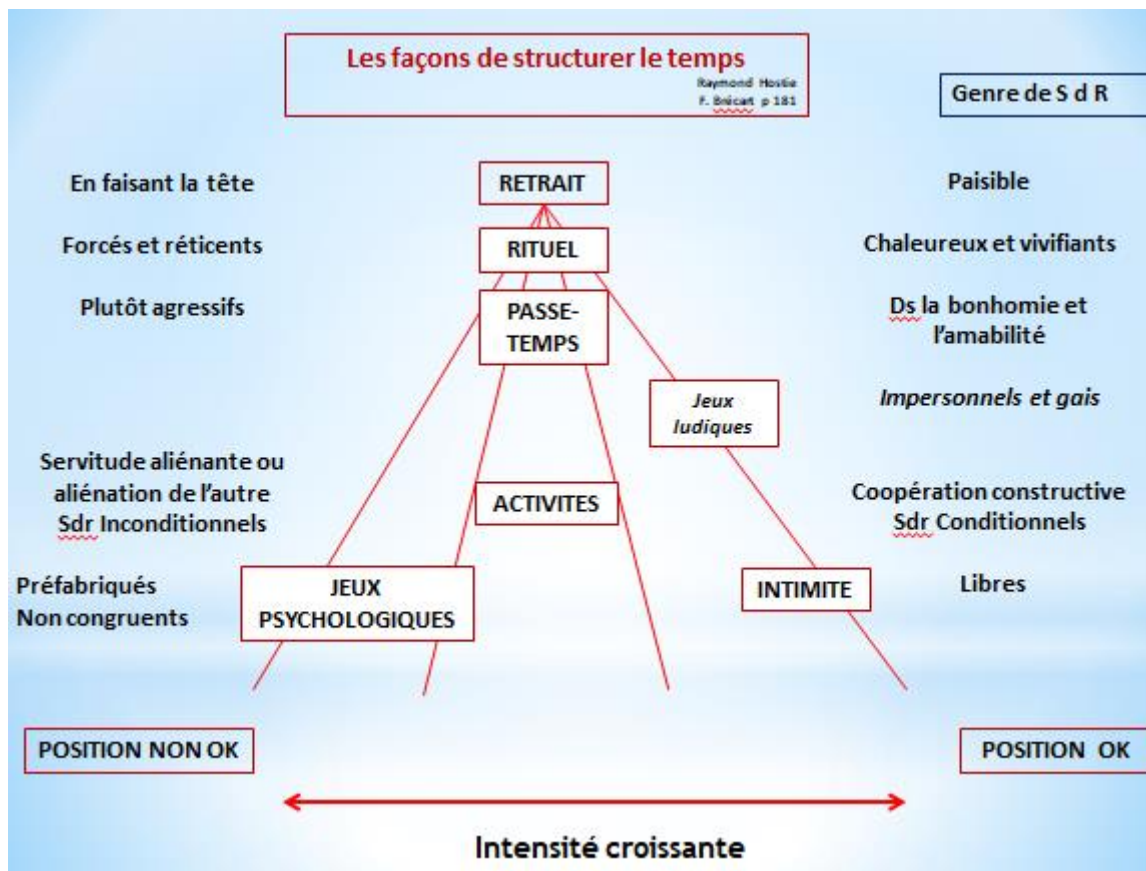
Si je suis dans le +/+, je me réjouis des progrès des autres, je n'ai pas peur qu'ils me fassent de l'ombre. On rejoint ici les remarques du philosophe Paul Ricœur qui a approfondi le lien entre l'estime de soi et la sollicitude.

« (...) ma thèse est que la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi, mais qu'elle en déplie la dimension dialogale implicite. Estime de soi et sollicitude ne peuvent se vivre et se penser l'une sans l'autre»<sup>13</sup>.

C'est sans doute plus facile pour des enfants d'être heureux si leurs parents sont heureux. De même dans la vie professionnelle, un chef de service qui a un bon niveau d'estime de soi, se réjouira plus facilement des progrès de ses collaborateurs. Pour conclure, revenons au point de départ de ce chapitre en insistant sur le fait que ceci se travaille et qu'il est possible de faire bouger les lignes. Comme le dit J. Salomé dans son livre : « Si je m'écoutais, je m'entendrais », je peux apprendre un peu à la fois à devenir « un meilleur compagnon pour moi-même ».

<sup>13</sup> Paul Ricœur, Lectures 1, Edition du Seuil, p 258

## VI. L'AUTHENTICITE DANS LES RELATIONS



Raymond Hostie<sup>14</sup> présente de façon synthétique un outil pour mettre en évidence le lien entre les Signes de reconnaissance échangés et la structuration du temps au quotidien.

A gauche, ce sont les Sdr – et à droite les Sdr+. Plus on descend sur le compas, plus le passage d'un côté à l'autre s'avèrera difficile.

Le **retrait** peut être paisible ou agressif.

Le **rituel** : la façon de saluer les collègues le matin quand on arrive sur le lieu de travail peut avoir une intensité très différente selon la personne que l'on a en face de soi, selon l'humeur du jour...

Le **Passe-temps** peut aussi varier d'un côté à l'autre du compas. Les discussions de début de réunion peuvent être détendues ou au contraire être un prélude à l'instauration d'un climat de tension.

<sup>14</sup> Raymond Hostie, Le compas : nouvel outil d'analyse de synthèse et d'analyse des soifs. Classiques de l'AT, vol 1, p152-155.

Voir aussi France Brécard, ouvrage cité, p 180

« Dans l'**activité**, on peut avancer en relation de collaboration respectueuse de chacun, dans une coopération constructive ; mais on peut se trouver dans une servitude aliénante, ou soi-même asservir l'autre ».<sup>15</sup>

Dernier stade : d'un côté les **jeux psychologiques** de l'autre l'**intimité**, la véritable rencontre de personnes. Deux personnes communiquent de façon sincères et les princes ou les princesses peuvent se rencontrer.

Les **jeux psychologiques**, concept important dans la théorie de Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, ne permettent pas cette rencontre dans l'authenticité. Ce ne sont pas 2 personnes qui sont face à face mais 2 personnages et les jeux sont répétitifs. Les résultats sont prévisibles et laissent les protagonistes dans un sentiment de mal-être difficile à vivre.

« Le résultat est prévisible, même s'il n'est pas conscient : à la fin du jeu, les joueurs retrouvent toujours le même sentiment, les mêmes pensées négatives, les mêmes croyances sur eux-mêmes, les autres, la vie ».<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> France Brécard, p 182

<sup>16</sup> Idem p 148

## ANNEXE

### DIAGNOSTIC PROFESSIONNEL

Réfléchissez sur chacun de ces 8 thèmes de vie professionnelle comme suit :

1. Pour chacun des thèmes, lisez les phrases a, b, c et d
2. Répartissez 10 points en fonction de la fréquence avec laquelle VOUS agissez ainsi
3. Plusieurs possibilités donc, par thème. Le seul impératif consiste en une répartition égale à 10.
4. Exemple :

	<b>Th 1</b>	<b>Th 2</b>	<b>Th 3</b>	<b>Th 4</b>
a)	10	3	5	0
b)	0	0	5	5
c)	0	4	0	1
d)	0	3	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

#### 1) Style de commandement

- a) Je me justifie, je me défends, parfois je critique, parfois je me protège
- b) J'utilise le contrôle et la persuasion. Je n'hésite pas à faire pression
- c) J'aide les gens ; je suis sympathique avec eux pour qu'ils m'acceptent
- d) J'informe, je propose des occasions de progrès, nous analysons ensemble problèmes et opportunités

#### 2) Approche des problèmes

- a) Les problèmes me pèsent souvent. J'essaie de les éviter.
- b) Je regarde les objectifs à tenir mais aussi à la qualité de la vie de travail de chacun
- c) Je me soucie surtout de tenir mes objectifs
- d) Je fais en sorte que chacun soit satisfait

#### 3) Attitude face aux règles

- a) Pour moi, les règles sont les règles. On n'a pas le choix.
- b) Les règles sont de bonnes choses. J'insiste pour qu'on les suive
- c) Les règles sont des guides. Elles sont utiles mais n'en soyons pas esclaves
- d) Je pense qu'on doit s'efforcer de les suivre.

#### 4) Vision des conflits

- a) Les conflits peuvent être utiles. Nous en tirons souvent des occasions de progresser
- b) Je n'aime guère les conflits, ça nuit aux relations
- c) Je pense qu'il faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde
- d) Ils ne me concernent pas. J'ai mes problèmes.

**5) Réaction à la colère**

- a) Je n'aime pas m'affronter à la colère, ça m'est pénible
- b) Cela me rend très désagréable et très méfiant
- c) En cas de conflit, je provoque une vraie discussion
- d) J'en veux à ceux qui se permettent ça. Je rumine ma rancœur

**6) Attitude envers le supérieur**

- a) Je vois bien les points faibles, je critique ou je manipule
- b) Je fais de mon mieux. J'espère être apprécié
- c) Chacun son travail. Lui fait le sien, moi le mien
- d) Je discute avec mon supérieur, j'échange et je négocie avec lui.

**7) Humour**

- a) Je fais rire à mes dépens
- b) Je pratique l'ironie désabusée
- c) Je sais trouver le mot qui libère et détend
- d) Mon humour est caustique et mordant

**8) Attitude de base**

- a) Je m'arrange pour que tu ailles là où je veux que tu ailles
- b) Je vais de l'avant avec toi
- c) Puisqu'on est obligé d'y aller...
- d) Aller là ou ailleurs

	++	+-	-+	--
1. Style de commandement	d	b	c	a
2. Approche des problèmes	b	c	d	a
3. Attitude face aux règles	c	b	d	a
4. Vision des conflits	a	c	b	d
5. Réactions à la colère	c	d	a	b
6. Attitude comme subordonné	d	a	b	c
7. Humour	c	d	a	b
8. Attitude de base	b	a	c	d
Nombre de points pour vous				

