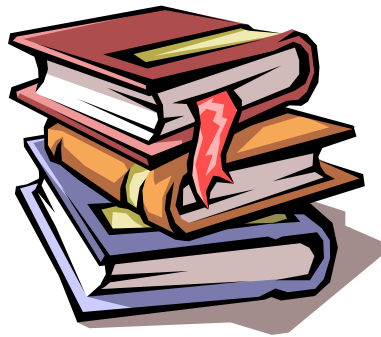


COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

CODEX DE FORMATION DE SEMOU DIOUF

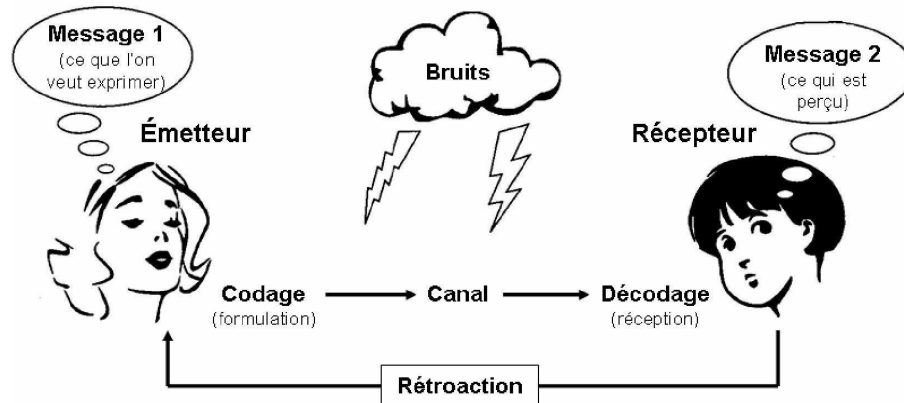
PLAN DU COURS

- THEME 1 : LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE
THÈME 5 : L'ANALYSE SYSTEMIQUE
THÈME 6 : L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE
THÈME 9 : LA PROGRAMMATIONS NEUROLINGUISTIQUE



THEME : LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Le schéma général de la communication a été donné par Shannon et Weaver, et complété par Wiener :



La communication est donc un système d'échanges codifié entre êtres vivants, et réussir un acte de communication, c'est opérer une translation parfaite de perception !

Tous les actes de communication n'ont pas la même portée. Il convient donc de distinguer :

la « situation de parole », pendant laquelle la parole peut être libre et naturelle. C'est, par exemple, une conversation courante entre amis ;

« L'activité de parole », dont l'enjeu est beaucoup plus important. Il peut s'agir d'un entretien d'embauche, d'un débat télévisé ou d'une négociation dans le cadre professionnel. En pareille circonstance, la parole ne peut plus être naturelle, elle doit au contraire être préparée et contrôlée.

LES 4 PRINCIPES DE LA COMMUNICATION

Le schéma général de la communication a été donné par Shannon et Weaver, et complété par Wiener. La communication est soumise aux quatre principes fondamentaux suivants :

- Principe 1 : Nous ne pouvons pas ne pas communiquer. Même quand nous ne voulons pas communiquer, nous communiquons ce refus.
- Principe 2 : Tout en nous communique. Nous communiquons non seulement par notre propos, mais aussi par nos mimiques, notre comportement gestuel, notre tenue vestimentaire, notre coiffure, notre maquillage, etc.
- Principe 3 : Toute communication suppose une relation & un contenu. En communiquant, nous établissons une relation avec notre interlocuteur, et nous échangeons un ou plusieurs contenus.
- Principe 4 : La relation est supérieure au contenu. Les relations s'inscrivent dans la permanence (elles sont faites pour durer), les contenus s'inscrivent dans la contingence (ils se renouvellent constamment en fonction des circonstances). La qualité de la relation conditionnera donc la qualité de la transmission du contenu.

AUTRES FACTEURS INFLUENÇANT LA COMMUNICATION

Le temps et l'espace dans la Communication : l'anthropologue américain Edward T. HALL a été l'un des premiers à mettre en lumière l'importance du temps et de l'espace dans la communication. Nous en faisons quotidiennement l'expérience sans pour autant avoir conscience des processus en jeu.

Le temps : précieux, il doit être géré comme un bien ayant une valeur quasi matériel. « le temps c'est de l'argent » dit-on. Il est donc recommandé, voire exigé, d'être à l'heure à un rendez-vous pour ne pas faire « perdre » du temps à celui ou celle qui attend. Le retard est généralement considéré comme un signe de non respect vis-à-vis de l'autre. Le temps est un facteur d'influence important dans le processus de communication

L'espace : comme le temps, l'espace aussi a son langage. La distance qui sépare deux interlocuteurs influence la « qualité » du contact et de la relation. Cette distance varie en fonction des situations de communication et du statut professionnel, culturel, etc. des interlocuteurs. La science qui étudie la manière dont la personne organise et structure son espace vis-à-vis de ses interlocuteurs, s'appelle la proxémique ou la proxémie.

Edward T. HALL est l'un des précurseurs de cette science. Il distingue quatre distances interpersonnelles : la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et la distance publique

- a. La distance intime :
 - de 5 à 15 cm = confiance – intimité – secret
 - de 20 à 30 cm = information à caractère confidentiel
 - de 30 à 60 cm = conversation à voix douce
- b. La distance personnelle : 1,20 m (environ un bras tendu) = conversations habituelles travail en commun sur un même dossier...)
- c. La distance sociale : jusqu'à 2 m = relation formaliste (magasin, musée, poignée de main...) – prise de contact – entretien – contact du regard
- d. La distance publique : au delà de 2 m = celle des conférences, des cours, toutes les interventions devant un effectif important.

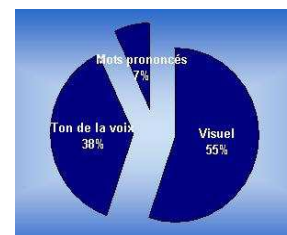
Le malaise peut apparaître lorsque l'un des interlocuteurs ne respecte pas la distance personnelle de l'autre : l'autre peut alors se sentir agressé et adopter une attitude de repli ou de recul pour se protéger; Dans ces conditions, il n'est pas complètement disponible pour communiquer

PARLER POUR SEDUIRE

La parole positive : L'expression orale est la forme la plus courante de la communication, à tel point que tout le monde pense la maîtriser. En fait, on sait rarement communiquer verbalement. Il faut pour cela un certain nombre de compétences.

Le psycholinguiste Albert MEHARABIAN notamment a étudié le langage courant et en a dégagé les 3 composantes majeures. Il a en outre identifié les poids relatifs de chacune dans la communication orale :

• Le contenu	7%
• Le timbre de la voix	38%
• <u>La gestuelle (gestes, mimiques, postures, etc.)</u>	<u>55%</u>
= Acte de communication	100%



Afin de garantir une prise de parole positive, nous devons nous servir des délégués commerciaux de notre communication, à savoir nos VRP relationnels :

- V comme voix, outil de la stimulation ;
- R comme regard, outil de la relation ;
- P comme posture, outil de l'action.

L'ART ORATOIRE : LES FONDEMENTS

L'art oratoire ne remplacera jamais un savoir profond basé sur le contenu, mais il demeure nécessaire, pour transmettre de manière optimale un message. L'art oratoire est un travail de relations publiques pour soi-même. L'effet d'une présentation publique dépend de son expression corporelle, son expression orale et l'effet sur le destinataire.

L'orateur qui se concentre exclusivement sur le contenu de son discours, et qui néglige son expression corporelle, renonce à 50 % de ses possibilités d'obtenir un effet positif. Il en est de même pour toute personne qui croit pouvoir, grâce à une utilisation théâtrale de son corps, « tricher » et faire passer le contenu mal ficelé de son discours

- **LE LANGAGE CORPOREL** : Votre expression corporelle est la première source d'information de ceux qui vous regardent. Cette première impression influence l'attitude du public et ses attentes vis-à-vis de vous.

Vous devez répartir équitablement le poids de votre corps sur vos deux jambes et vous tenir solidement debout sur le sol. Évitez une posture dans laquelle vos bras sont croisés dans votre dos. Cette attitude empêche l'utilisation des mains pour faire des gestes. Il est tout aussi mal indiqué de croiser les bras au milieu du corps. Vous donnez alors l'impression d'être timide et emprunté

L'attitude de base conseillée à un orateur debout se caractérise par une bonne tenue: les mains occupent une position moyenne neutre, à partir de laquelle les gestes de la main sont plus faciles à réaliser.

En position assise, évitez également de nouer les bras et/ou les jambes. Des bras croisés sur la poitrine ou même le fait de mettre ses jambes « en crochet » autour des pieds de la chaise indiquent une attitude de défense interne ou peuvent être interprétés comme telle. L'attitude de base conseillée en position assise se caractérise par une colonne vertébrale droite ainsi que par des bras ouverts

Beaucoup d'orateurs ont tendance, pendant leur discours, à glisser une main dans la poche de leur pantalon ou de leur veste. Selon l'objet du discours, cela peut faire vraiment décontracté et sympathique. Mais cette attitude ne devrait pas être maintenue au delà d'une minute maximum

- **LA GESTUELLE**

La quantité de mouvements des mains et des bras pendant le discours, diffère d'un individu à un autre: le tempérament de celui qui parle est déterminant à ce sujet. Cependant, les gestes en tant que langage des mains et surtout vus d'une certaine distance, agissent en principe, comme moyen d'expression particulièrement fort pour souligner ce qui est dit. Le point de départ d'une bonne technique gestuelle est toujours la position centrale neutre avec les mains positionnées au-dessus de la ceinture. L'essentiel est de le faire avec souplesse et décontraction.

Attention!!!

- Si vous tenez une fiche dans une main, ne commencez surtout pas à gesticuler avec la main qui tient la fiche. Cette « agitation » a pour effet, de rendre le public nerveux et n'est d'aucun apport excepté celui de déplacer de l'air.
 - Le fait d'appuyer les deux mains sur vos hanches vous donne un air présomptueux et vous rend apparemment inaccessible.
 - Vous vous « plantez » devant les autres et dans cette attitude, vous ne pourrez rallier personne à votre cause
 - Évitez en parlant, de pointer l'index sur les autres.
 - Évitez de jouer sans raison, avec des lunettes, un stylo ou autre objet du même genre. Cela ne fait que détourner l'attention, du contenu du discours.
- LES GESTES POSITIFS PENDANT UN DISCOURS : La main ouverte que vous tendez vers l'auditoire donne l'impression que vous êtes sympathique. Elle transmet votre désir d'établir le contact avec le public. Les deux bras que vous tendez vers le public donne l'impression que vous êtes ouvert et attentif.
 - LA MIMIQUE : La mimique est l'expression du visage humain. Sa vivacité dépend – tout comme dans la gestuelle – de l'état d'esprit de celui qui parle. La mimique parle d'elle même, elle souligne et peut renforcer ce qui est dit. Un moment particulièrement important pour l'utilisation consciente de la mimique est l'instant précédant le début du discours. Vous êtes encore silencieux devant le public, un regard aimable, un sourire adressé au public peut être bénéfique.

Attention !!! Vous devez naturellement vous assurer, tout au long de votre propos, que l'expression de votre visage correspond au contenu de votre discours. Un sourire au mauvais moment (par exemple lorsque vous évoquez une catastrophe) sera interprété comme du cynisme de votre part.

- LE CONTACT VISUEL : les yeux sont le miroir de l'âme. Le contact visuel avec le public fait partie des moyens les plus importants de la communication non verbale. La crédibilité de votre discours augmente avec l'utilisation consciente du contact visuel. Lorsque vous prononcez un discours, regardez ceux qui vous écoutent et vous regardent. Ne faites pas semblant de regarder, mais regardez vraiment.

Regardez votre public avec amabilité et transmettez-lui, à travers gestes, mimique et contact visuel, le sentiment que vous êtes très heureux de vous adresser à lui.

- LA VOIX : La voix est l'instrument de musique de l'orateur. C'est avec elle que celui qui parle donne de la sonorité et de la couleur au contenu de son discours. Avec elle, il est possible d'attirer l'attention sur des points importants du discours.

La voix est le « marqueur » de l'orateur. L'effet de la voix dépend : du timbre, de la puissance vocale, des pauses, de la respiration et de l'articulation

- LE TRAC : des études scientifiques ont démontré que 90 % des orateurs ont le trac. Et cela est une bonne chose. Celui qui n'a pas le trac est déjà figé dans la routine. Le trac est un phénomène tout à fait normal. Malheureusement, ceux qui ont le trac ne le croient pas

Comment réduire le trac ?

- Bien préparer son intervention (bien lire et relire son texte)
- Soyez précis dans ce que vous dites
- Cherchez auparavant des renseignements sur les conditions de votre intervention
- N'arrivez jamais en « catastrophe »
- Préparez avec soin le début de votre discours
- Partez toujours avec l'assurance que le public vous accorde une écoute active

- L'APPARENCE : Votre apparence détermine la première impression que vos interlocuteurs se font de vous. La coiffure, l'habillement, les bijoux, les lunettes, le maquillage et les accessoires de toutes sortes font partie de l'apparence. Rien ne doit être choisi au hasard

Quelques conseils sur l'apparence :

- Il est préférable d'être trop bien habillé que d'avoir une mise trop décontractée
- Choisissez des tons de couleurs discrets
- Les femmes doivent veiller à ce que leurs bijoux et leur maquillage soient discrets. Leur coiffure et leurs chaussures ne doivent pas les gêner
- La tenue portée doit être fondamentalement confortable

- CE QUE NOUS DEVONS RETENIR

Nature de notre activité	Ce que nous retenons
Ce que nous lisons	10 %
Ce que nous entendons	20 %
Ce que nous voyons	30 %
Ce que nous entendons et voyons en même temps	50 %
Ce que nous disons	80 %
Ce que nous disons, tandis que nous sommes impliqués à le faire, en y réfléchissant	90 %

- LES MOTS IMPORTANTS DANS LA COMMUNICATION d'un Manager / d'un Leader

Les 6 mots les plus importants	J'apprécie ce que vous faites
Les 5 mots les plus importants	Je suis fier de vous
Les 4 mots les plus importants	Quel est votre opinion ?
Les 3 mots les plus importants	Je vous remercie
Les 2 mots les plus importants	Pourriez-vous.... ?
Le mot le MOINS important	Je...

THEME : L'APPROCHE SYSTEMIQUE

1) PAR RAPPORT AUX PREMIERS MODELES

Les premiers modèles considéraient la communication comme un transfert d'informations (constituant un message) d'un émetteur vers un récepteur, à partir d'un code commun (et donc d'une opération d'encodage et de décodage).

L'approche systémique va complexifier ce modèle de base. Elle résulte d'un courant de recherche qui s'est développé, juste après la seconde guerre mondiale, aux États Unis. Quelques hypothèses de base fondent la spécificité de l'approche systémique :

- 1) La communication est un phénomène interactif dans lequel l'unité de base est moins l'individu que la relation qui s'instaure entre les individus ;
- 2) La communication ne se réduit pas au message verbal mais que tout comportement social a une valeur communicative ;
- 3) La communication est déterminée par le contexte dans lequel elle s'inscrit = le rapport reliant les personnes, le cadre et la situation.

2) LA PRIMAUTE DE L'INTERACTION

Le phénomène central de la communication, c'est l'interaction, c'est-à-dire le jeu d'actions et de rétroactions qui va se développer entre les protagonistes.

Ainsi, la communication est un processus dynamique (constitué d'interactions), une co-construction progressive dont aucun des interlocuteurs n'a la maîtrise ; elle découle moins de l'individualité de chacun que de la relation qui les unit ; c'est un enchaînement d'actions et de rétroactions obéissant à certains mécanismes psychologiques et à certaines règles portées par le contexte.

Exemple de la « Scène de ménage » : indépendamment des protagonistes, il y a une sorte d'« escalade symétrique » qui fait que chaque agression de l'un crée une surenchère agressive chez l'autre.

3) L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

C'est un cadre symbolique qui est porteur de normes, de règles, de modèles et de rituels d'interactions.

Exemples :

- de normes : garder le silence dans une salle d'attente, d'engager la conversation dans une réception.
- de règle : parler chacun à son tour, saluer quelqu'un.
- De rituel : clore la conversation d'un commun accord.

C'est aussi le rapport qui relie les interlocuteurs (parents / enfants ; vendeurs / clients, etc.), chacun occupant un rôle spécifique défini par un certain modèle de conduite et des normes de comportement.

Le contexte renvoie à la situation d'interaction entre les acteurs. Cette situation implique un scénario plus ou moins précis et préétabli et plus ou moins prescrit du déroulement de l'interaction.

4) LA VALEUR COMMUNICATIVE DU COMPORTEMENT

Tout comportement tend à exprimer quelque chose. Ceci constitue un des axiomes de l'Ecole de Palo Alto : « on ne peut pas ne pas communiquer ». En situation de co-présence, il n'y a pas que la parole qui transmette des informations : les gestes, les mimiques, la posture, la tenue ont également une valeur expressive.

Il y a donc plusieurs modes de communication :

La communication verbale : appelée « langage digital » (Palo Alto), elle est rationnelle et se construit à partir de signes (les mots),

La communication non verbale ou « langage analogique » (Palo Alto) : affectif ou imagé, il utilise des figures et des symboles.

En fait, cette distinction se retrouve au sein même de l'expression corporelle : certains gestes ont valeur de signe (agiter la main pour dire au revoir), d'autres ont valeur de symbole (joindre les mains pour faire une prière), d'autres enfin sont les indices d'un état émotionnel (transpirer quand on a honte).

5) CONTENU ET RELATION

Tout message comporte deux niveaux de signification :

Il transmet un contenu informatif (sur des faits, des opinions, des sentiments ou des expériences du locuteur).

Il exprime également, directement ou indirectement, quelque chose sur la relation qui lie les interlocuteurs (« tu as une jolie robe » peut être une opinion mais également un début de séduction).

L'accent peut également porter sur le contenu ou sur la relation selon les cas.

Dans l'exemple d'un dialogue entre collègues, les échanges portent tout naturellement sur le contenu : l'organisation d'une tâche. Mais les enjeux essentiels peuvent se situer au niveau de la relation : Qui aura la responsabilité de cette tâche ? Quel point de vue l'emportera ? Etc.

6) SYMETRIE ET COMPLEMENTARITE

Une part importante de la communication tend à signifier ou à définir (à confirmer ou à remettre en cause) la relation entre les interlocuteurs.

Cette relation se structure selon deux grands modèles :

Le modèle symétrique : la relation est définie comme égalitaire et les protagonistes ont des comportements en miroir (deux hommes de même statut social se mettent tous deux debout pour se saluer alors qu'une femme peut rester assise).

Le modèle complémentaire : les protagonistes adoptent des comportements contrastés s'ajustant l'un à l'autre. La relation peut ainsi être hiérarchique (c'est à dire comporter une position « haute » et une position « basse » comme dans la relation Patron / Employé) ou non (relation Client / Vendeur)

7) LA PONCTUATION

La communication tend donc à définir (dans l'accord ou le désaccord), une relation dans laquelle chaque interlocuteur occupe une place particulière, liée à celle de l'interlocuteur. Cela n'explique pas que chacun, en fonction de sa place, ait un point de vue subjectif sur l'interaction. Si celle-ci obéit, en réalité, à une logique circulaire, chaque protagoniste tend à introduire une causalité linéaire dans l'enchaînement des actions et des réactions, c'est-à-dire à imputer une responsabilité dans le déroulement des faits. Exemple : la scène de ménage où chacun cherche à rendre l'autre responsable du conflit qui les oppose.

Bien des problèmes de communication peuvent être éclairés par cette notion de ponctuation divergente qui explique que les protagonistes ne voient pas de la même façon la dynamique de leur relation. Exemple : le patron pense que s'il n'est pas constamment sur le dos des employés, le travail ne serait pas fait et les employés pensent que l'initiative est inutile puisque le patron contrôle tout.

8) LES ENJEUX ET LES STRATEGIES

7.1 LES ENJEUX

Toute communication est porteuse d'enjeux qui peuvent être :

pragmatiques : obtenir une information, viser un résultat concret ;

symboliques : donner une bonne image de soi, séduire, impressionner, humilier, etc.

Ces enjeux peuvent être explicites ou implicites (ou les deux concurremment). Entre collègues de travail, l'enjeu pragmatique serait la distribution des tâches et les enjeux implicites (qui sont plus symboliques) le pouvoir, être bien vu du patron, être pris en considération, etc.

C'est le fait que la communication comporte des enjeux pour chaque locuteur qui lui donne son caractère dynamique. On peut dans cette perspective la considérer comme un jeu dans lequel les joueurs cherchent à gagner en suivant certaines stratégies (cf. l'Analyse Transactionnelle).

7.2 LES STRATEGIES

La notion de stratégie peut à la fois désigner :

- des conduites volontaires et conscientes (le vendeur qui pousse son client à la consommation) ;
- des conduites dont la signification échappe en partie à la conscience des acteurs.

On peut ainsi distinguer deux grands types de stratégie :

- Les stratégies coopératives : les enjeux y sont convergents et les acteurs coopèrent pour les atteindre (jeu à somme non nulle). Dans ce cas, vendeur et client ont un intérêt commun à leur transaction
- Les stratégies antagonistes : les enjeux sont divergents et les protagonistes en compétition (jeu à somme nulle), Gagnant / Perdant.

Mais en réalité, la communication peut mêler ces deux stratégies. En plus, enjeux et stratégies peuvent être orientés vers autrui (humilier, convaincre, etc.) ou vers soi (se rassurer, se défendre, etc.)

9) LES FORMES DE CHANGEMENT

La démarche systémique distingue deux formes de changement :

1. La variation à l'intérieur d'un système qui, lui, demeure relativement stable : cela correspond souvent à un processus de régulation visant justement à maintenir l'équilibre du système (le thermostat : il réagit à la température extérieure pour maintenir une température intérieure stable).
2. La modification du système dans son ensemble. Par exemple, une personne qui rêve d'être agressée va chercher à échapper ou (a) en restant dans le rêve, en criant, en luttant ou en fuyant ou (b) en revenant à la réalité en se réveillant.

Cette distinction, importante, est à prendre en compte chaque fois qu'une action de changement est projetée. Lorsque les efforts à un niveau sont inopérants, c'est souvent l'économie générale du système qui est remise en cause. Il faudra toujours garder à l'esprit qu'il y a une inertie des systèmes qui fait qu'on cherche des remèdes pour ne pas changer.

LES LIMITES DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE

Il n'est pas excessif de dire que le point de vue introduit par l'approche systémique constitue une sorte de révolution dans la conception de la communication. Elle n'est plus un simple échange d'informations entre des sujets, mais un processus interactif complexe qui surdétermine en partie les sujets qui y sont engagés.

Cependant, comme pour beaucoup de démarches, l'approche systémique ne saurait se réduire à quelques notions clefs et à quelques modèles. Elle est d'abord une position « épistémologique », c'est-à-dire un regard et un point de vue par rapport aux phénomènes à comprendre.

Cette position implique d'appréhender un phénomène dans sa globalité, comme un ensemble dynamique de relations et non comme une somme de facteurs isolés : elle implique aussi de saisir les processus de régulation (ou de dérégulation) qui sous-tendent cette dynamique.

THEME : L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

INTRODUCTION GENERALE

Son fondateur est Eric BERNE (1910-1970), américain. Théorie et méthode de psychologie sociale, l'analyse transactionnelle relève du mouvement de la psychologie humaniste issue de Karl ROGERS (psychosociologie des groupes) et Abraham MASLOW.

A l'inverse des analystes, BERNE fonde sa thérapie sur une écoute active : il clarifie avec son patient ce qu'il observe, il intervient, confronte, élaborant ainsi la théorie qu'il appellera l'analyse transactionnelle (de transaction : échanges entre les personnes). L'analyse transactionnelle commence à être diffusée en France dans les années 1970. BERNE choisit un langage simple permettant ainsi de mettre à disposition son œuvre au grand public.

1. QU'EST-CE-QUE L'A.T.

C'est une théorie de la communication qui permet d'analyser les systèmes et les « organisations », de comprendre l'individu et d'en faire une description en tant que personne sociale (la personnalité en relation, en situation de communication). Elle tient à la fois des processus intrapsychiques et des mécanismes interactionnels. Elle permet, à partir de l'analyse structurale du sujet et de ses interactions, de prendre conscience de son fonctionnement, de comprendre ses motivations et celles d'autrui. Elle offre aussi la possibilité à l'individu de mettre en place de nouveaux comportements et des attitudes différentes. L'aspect interpersonnel lui permet d'être une approche utile pour :

- Éclairer la personnalité : états du moi et de l'égo
- Éclairer les phénomènes de communication : transactions et jeux.

2. LES CONCEPTS DE L'A.T.

BERNE a mis au point plusieurs grilles d'analyse de la personnalité qui fondent les concepts de base de l'AT. Trois d'entre elles sont couramment présentées dans les organisations :

- Les états du moi : structuraux (analyse des processus intrapsychiques) et fonctionnels (analyse des processus interpersonnels)
- Les transactions : analyse des processus interpersonnels
- Le temps : les 06 façons de structurer le temps
- Les positions de vie : la relation à autrui et au monde
- Les mécanismes de manipulation : les Jeux.

3. CHAMPS D'APPLICATION DE L'A.T.

- Développement des personnes : psychothérapies individuelle et en groupe ; conseil en carrière (coaching)
- Développement des organisations : amélioration des relations interpersonnelles ; audit des ressources humaines dans une entreprise, un service ; analyse et résolutions des conflits, négociation ; communication interne et externe ; cohésion et motivation d'équipe (team-building)
- Éducation : enseignement
- La guidance : champ social (assistantes sociales, conseillers conjugaux, etc.)

I) LES ETATS DU MOI

Concept clé de l'analyse transactionnelle. BERNE a observé les changements d'attitudes de ses clients pendant les séances. BERNE nomme ces différentes manières d'être les états du moi. Notre personnalité, selon les moments, les circonstances, s'éclaire sous les traits de l'enfant que nous avons été, des parents que nous avons eus ou de l'adulte que nous sommes devenus, comme si plusieurs personnes cohabitaient en nous.

1. L'ANALYSE STRUCTURALE DES ÉTATS DU MOI

Cette analyse nous informe sur le contenu des états du moi, sur l'ensemble des stratégies et des souvenirs que nous « contactons » en nous lorsque nous réagissons à telle ou telle situation. Ces états du moi ne sont pas toujours observables et nécessitent parfois d'interroger la personne pour les repérer.

BERNE distingue donc trois catégories (la PAE). Nous mettons les majuscules pour les différencier des personnes parent, adulte ou enfant :

PARENT	P	Comportements, pensées, sentiments reçus des figures parentales
ADULTE	A	Comportements, pensées, sentiments adaptés à la situation présente
ENFANT	E	Comportements, pensées, sentiments vécus dans l'enfance

2. L'ANALYSE FONCTIONNELLE DES ÉTATS DU MOI

Ce modèle est utile parce qu'il rend compte des manifestations de la personnalité, de son comportement, du « comment » elle entre en contact avec les autres. C'est l'analyse des processus interpersonnels.

Dans nos relations, nous pouvons manifester plusieurs types de comportements : le Parent, l'Adulte ou l'Enfant. Chaque individu a sa manière d'être dans ces différents états du moi. Nous disposons tous d'une panoplie de rôles selon le type de message que nous voulons envoyer, de la position que nous voulons occuper dans une situation donnée et du mode de relation que nous voulons entretenir avec les autres.

1) Le PARENT (P) : il présente deux visages : l'un est normatif et l'autre est nourricier.

(P)	Normatif	PNf+ : donne des limites saines et à un rôle protecteur. C'est quelqu'un de rassurant avec qui on se sent en sécurité PNf- : exagère l'enseignement des normes. Il a un rôle de persécuteur
	Nourricier	PNr+ : rassure, encourage, pousse à l'autonomie. Il a une fonction de permission. PNr- : étouffe l'autre en l'empêchant de prendre des initiatives. Il a tendance à vouloir aider sans qu'on le lui demande.

2) L'Adulte (A)

(A)	permet de penser, de réfléchir, d'analyser les stimuli extérieurs. Il s'attache à la résolution des problèmes, il gère et il contrôle. Généralement, il pose des questions, il est pondéré et il relativise. On l'appelle l'ordinateur, parce qu'il traite les données et les informations
-----	--

3) L'Enfant (E) : il présente deux visages : l'enfant libre et l'enfant adapté.

(E)	Libre	(EL) : est essentiellement positif. Il est proche de lui-même, ressent toutes les émotions en direct et les exprime. Quant il a la possibilité de s'épanouir, il libère une énergie révélatrice de sa puissance. Parfois, s'il est trop excessif et ne tient pas compte des autres, il devient envahissant : on dit alors qu'il a un aspect négatif.
		(EA) : réagit automatiquement à des situations ou à des figures d'autorité, sans tenir compte de ses propres besoins, émotions, désirs ou valeurs. L'EA se manifeste selon deux modes : la soumission ou dépendance, la rébellion ou contre-dépendance

Adapté	<p>L'Enfant Adapté Soumis Négatif (EAS-) : se sent incapable et donc agit sans esprit critique, sans prise de risque. cherche l'accord des figures parentales (la hiérarchie) et a souvent un rôle de victime (béni oui-oui).</p> <p>L'Enfant Adapté Soumis Positif (EAS+) : écoute, est attentif à ce qui est dit, obéit, observe les règles élémentaires de sécurité.</p> <p>L'Enfant Adapté Rebelle Négatif (EAR-) : se présente sous un aspect très négatif et réagit contre les figures d'autorité. Son but n'est pas construire mais de s'opposer.</p> <p>L'Enfant Adapté Rebelle Positif (EAR+) : c'est le révolté qu'il va falloir convaincre. Il s'oppose parce qu'il pense avoir raison.</p>
--------	--

3. COMMENT REPERER LES ETATS DU MOI

Les 3 états du moi (ADULTE - PARENT - ENFANT) sont présents en même temps chez chaque individu mais un seul prend les commandes à un moment donné. Les différents états du moi ne sont ni bons ni mauvais en eux mêmes mais positifs (adaptés) ou négatifs (inadaptés) en fonction des situations, des interlocuteurs et des objectifs fixés.

Par l'Egogramme, nous pouvons repérer les différents états. Chacun d'entre nous, d'après John DUSAY (praticien américain de l'AT – 1977), a une qualité d'énergie constante qu'il répartit dans les différents états du moi. Ainsi, chacun peut, en faisant son égogramme, mesurer la quantité d'énergie qu'il investit dans chaque état du moi fonctionnel, et choisir d'en activer certains plus que d'autres. Il faut cependant noter qu'il est plus facile d'augmenter l'énergie dans un état que d'en diminuer dans un autre.

Chacun de nous passe par les différents états du moi et parfois très rapidement. Pourtant nous consacrons plus de nous à un état qui, parfois, devient dominant. Il faut repérer cet état et se poser les bonnes questions pour mieux prendre conscience des autres et de nous mêmes.

Nous pouvons dire que le Parent, l'Adulte et l'Enfant, les états du moi, constituent une grille d'analyse qui peut être appliquée non seulement à nous même ou à un autre individu mais aussi à un groupe, un service, voire une entreprise. Dans le cas d'une entreprise, nous pourrions affecter à chacun des états du moi les missions suivantes :

Règlement Intérieur Recettes Normes Valeurs	P	constitué par le Parent de son fondateur et de ses membres, par l'ensemble des traditions, des normes, des stratégies particulières bref « l'esprit maison »
Processus Méthodes Moyens	A	constitué par l'Adulte de son fondateur et de ses membres et par l'ensemble des organes de décision, de production, de formation, etc.
Motivation Créativité Climat Ambiance	E	Constitué par l'enfant de son fondateur, de ses membres (climat) et par ses structures psychologiques et sociologiques (habitudes, modes de communication, rites, etc.)

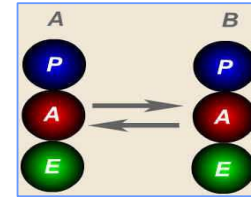
II) LES TRANSACTIONS

La transaction se définit comme une unité d'échange verbal ou non verbal (de communication) entre 2 personnes. Les peuvent être Simples ou Cachées. Lorsque nous dessinons les transactions, nous représentons les états fonctionnels du moi :

P étant l'ensemble « Parent Normatif et Nourricier »
E l'ensemble « Enfant Adapté, Soumis, Rebelle et Libre »
A « L'Adulte ».

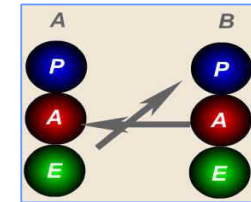
1) TRANSACTIONS SIMPLES ET COMPLÉMENTAIRES.

Dans les transactions simples, c'est l'état du moi visé par l'émetteur qui répond (seuls deux états sont en scène). Dans ce cas de figure, les niveaux verbal et non verbal sont congruents, les vecteurs sont parallèles, et la conversation peut continuer sans surprise.



2) TRANSACTIONS COMPLEXES.

a) Les transactions croisées : ce n'est plus l'état du moi visé par le stimulus qui répond mais un autre, et la conversation prend une toute autre direction. BERNE a distingué soixante douze variétés de transactions croisées.



b) Les transactions cachées : En apparence les messages sont émis d'un état du Moi à un autre état ; en réalité, au niveau psychologique, deux autres états sont mis en jeu. Ces transactions peuvent aussi mettre en jeu plusieurs états du Moi chez un ou plusieurs interlocuteurs

Elles sont caractérisées par deux niveaux de message : un message social qui est dit et un message psychologique qui est sous entendu. Ainsi le locuteur converse à partir de deux états du moi (l'un verbal, l'autre non verbal)

c) Les transactions angulaires : C'est un message que l'on envoie en apparence vers un état du Moi alors que l'on a décidé sciemment d'accrocher un autre état de l'interlocuteur

Tous ces constats nous amènent à penser que pour un négociateur, le plus simple pour ne pas se laisser influencer par son état du Moi Parent ou Enfant, est de mettre l'Adulte aux commandes durant tout le temps de la négociation.

Ceci implique la capacité à reconnaître chez l'autre le moment où justement l'adulte n'est plus aux commandes et à le lui faire remarquer. Ceci se nomme un recadrage. Le plus simple est de faire appel à son bon sens, à le faire raisonner, à faire appel à sa rationalité et à lui faire remarquer quand celle-ci n'est plus utilisée. Nous nous engageons dans une série de jeux dits psychologiques.

« Un jeu, c'est le déroulement d'une série de transactions cachées, complémentaires, progressant vers un résultat bien défini, prévisible ». C'est l'analyse des stratégies inconscientes de la communication.

LE TABLEAU DE REPÉRAGE DES ETATS DU MOI					
Etat Référence	PNf (Parent Normatif)	PNr (Parent Nourricier)	A (Adulte)	EL (Enfant libre)	EA (Enfant Adapté)
Mots	Il faut, bien, mal, tu dois, toujours	Tu peux, vas y, je te fais confiance	Je pense que, pourquoi	Chic, zut, ouais	J'peux pas, j'veux pas, j'essaierai
Intonation	Forte, condescendant	Douce, aimante, concernée	Précise, monotone	Énergique, libre, forte	Soit faible, soit impérieuse
Gestes et expression	Doigt pointé, sourcils froncés, regard autoritaire	Bras ouverts, sourire, regard compréhensif	Assez strict, gestes mesurés, ouvert	Tous les gestes, rires, regard brillant et expressif	Expressions tristes, quémendeur, mine boudeuse
Postures et attitudes	Mains sur les hanches, approuve, interdit	Encourage ou compatit, rappelle le bien du mal	Très droit au contrôle, rappelle les faits, la réalité	Il bouge, fait du bruit, réagit en direct	Triste, tendu, fermé, tend à s'opposer mais s'incline
Module de Communication : «Développement personnel –Communication interpersonnelle»–Sémou DIOUF					
					54

III / LA STRUCTURATION DU TEMPS

Le thème de la gestion du temps dans le monde des organisations a longtemps été un centre de préoccupation, autant au niveau des études de rendement dans les secteurs de production qu'au niveau de la gestion efficace du temps de cadres et de dirigeants.

Ce thème est originalement traité par l'Analyse Transactionnelle. Au niveau social (avec autrui), nous disposons principalement de six façons différentes de structurer notre temps :

- 1°/ LE RETRAIT : la personne s'éloigne physiquement (sa chambre) ou mentalement (ses pensées) des autres. L'avantage est d'éviter les simulations extérieures ; l'inconvénient est d'en faire une solution de fuite.
- 2°/ LE RITUEL : c'est un échange sûr et prévisible de simulations (ou signes de reconnaissance) avec autrui (rituels de salutations, religieux, militaire, etc.) ou avec soi (façon de se coiffer, de ranger son bureau, etc.) par son caractère répétitif, le rituel est sécurisant ; inversement, ayant peu d'engagement, il nous éloigne des autres.
- 3°/ LE PASSE TEMPS : c'est une série de transactions partiellement ritualisés (conversations autour du thé, pendant la pause, etc.) autour d'un sujet banal. Le passe temps permet sans risque d'approcher ses interlocuteurs et de sélectionner ceux avec lesquels on s'engagera dans une relation plus intime. Il prépare aussi bien aux jeux et aux rackets qu'à l'activité et à l'intimité.
- 4°/ L'ACTIVITE : elle est structurée non pas par la répétition mais par le but visé. Qu'il s'agisse d'un travail ou d'une autre activité, l'échec ou la réussite peut être définie de manière précise.
- 5°/ LES RACKETS ET LES JEUX : ce sont des manipulations émotionnelles de soi-même ou d'autrui aboutissant systématiquement à des sentiments désagréables, quoique rassurant par leur répétition. Ils peuvent être considérés comme des façons d'éviter les dangers apparents de l'intimité (ou de la rencontre authentique), mais avec un haut niveau d'échanges.
- 6°/ L'INTIMITE (OU LA RENCONTRE) : donner et partager sont des expressions de joies spontanées plutôt que des réponses à des jeux rituels socialement programmés. L'intimité est une relation sans jeux puisque les buts ne sont pas déguisés. L'intimité aboutit souvent sur un silence, les paroles apparaissant alors comme superflues. L'intimité est souvent ressentie comme une expérience extrêmement dangereuse car elle repose sur l'absence de défense et de confiance.

Ces six façons de structurer notre temps nous permettent de maîtriser la forme et l'intensité de nos échanges avec notre environnement. Sans elles, nous ne pourrions pas avoir ces échanges, donc nous manquerions de simulations.

Chacune des façons de structurer le temps à son sens et sa fonction, dans la vie des personnes comme dans celle des organisations. Elles ont leurs aspects positifs et négatifs. Il conviendra de les choisir en fonction des trois paramètres suivants :

- La ou les personnes concernées ;
- Les problèmes à régler ou tâches à remplir ;
- Le degré d'urgence de la situation.

IV / LA RELATION A AUTRUI : LES POSITIONS DE VIE

La notion de position de vie est à coup sûr l'un des plus riches instruments de l'Analyse Transactionnelle. Il est donc important de bien comprendre sa logique interne.

Suivant les expériences, surtout l'entourage familial du jeune enfant (entourage qui a le plus répondu à ses besoins et émotions) chaque individu a adopté assez rapidement (avant 07 ans), une des quatre (04) positions de vie ou positions « existentielles ».

Cette position de vie influence ensuite la manière dont un individu pense, agit et entre en relation avec les autres. Elle détermine en particulier un certain fonctionnement de ses états du moi.

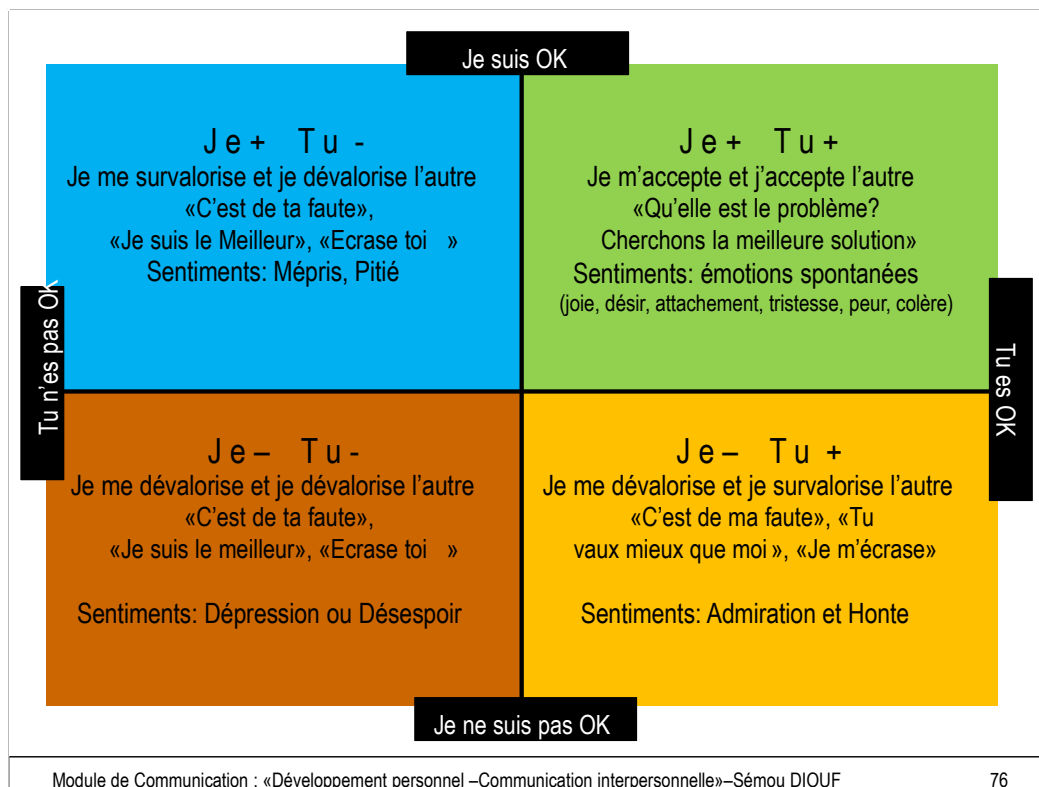
Les 04 positions de vie principales sont 04 façons de voir les relations entre soi même et autrui ou autre chose. Chacun des deux pôles (Moi et l'autre) peut être perçu positivement ou négativement d'où les quatre combinaisons. Ce sont quatre « style » de relation, dont les caractéristiques générales sont les suivantes :

« Je+ Tu+ » : solution la plus constructive, la personne agit de façon réaliste et constructive, a confiance en ses capacités.

« Je- Tu+ » : Solution de complaisance et d'effacement, la personne ici cherche avant tout à être aimée des autres. Elle se soumet aux autres et dépend d'eux. Elle cultive et exagère son sentiment d'impuissance et sa souffrance et se présente en victime.

« Je+ Tu- » : Solution de l'expansion et de la domination. La personne s'identifie à ce qui est grandiose et glorieux, recherche l'originalité, la perfection et/ou la revanche. Elle ne peut supporter d'être sans aucune valeur, en faute ou encore sans défense. Elle manque souvent de considération pour les autres, les dévalorise ou ne leur fait pas confiance.

« Je- Tu- » : Solution de résignation, la personne se met en positions de spectateur de soi même et de la vie afin que rien ne l'approche ou ne l'a touche. Cette personne préfère ne rien demander plutôt que d'essayer un refus.



V // LES MECANISMES D'AUTO-MANIPULATION : LES RACKETS ET LES TIMBRES

A. LES RACKETS

Certaines personnes semblent constamment insatisfaites (salaires, en demande permanente d'attention particulière, de concessions à leur égard, etc.). En réalité, nous sommes en contact avec leurs rackets.

RACKET (A.T.) = DEGUISEMENT D'UNE EMOTION. Substitution de l'expression d'un sentiment ou d'une émotion profonde et authentique par l'expression d'un autre sentiment ou d'une autre émotion socialement « plus acceptable »

Exemple 1: Un enfant qui se met en colère et dont la mère dit « ce n'est pas grave, il est seulement malade », apprendra à remplacer sa colère par la maladie, ce qui donnera le référencement suivant :

Comportement autorisé	=	<u>Fatigue</u>
Émotion interdite	=	Colère

La même personne, quarante plus tard, étant contrarié lors d'un Conseil d'Administration, pourra éprouver soudain une grande fatigue et l'envie de tout laisser tomber.

Exemple 2: six personnes, dans une même situation, peuvent éprouver des sentiments différents. Ainsi, dans un bus en heures de pointe :

- P1 : se sent triste devant cette foule au regard fatigué ;
- P2 : a peur de ne pas pouvoir arriver à temps ;
- P3 : est contente de ne pas être au volant et de supporter la conduite ;
- P4 : se sent proche de toutes ces personnes dont elle partage la fatigue et les soucis ;
- P5 : attend impatiemment de pouvoir sortir ;
- P6 : entretient sa colère en marmonnant quelque chose (« métro – boulot – dodo ; métro – boulot – dodo »)

On voit ainsi que ce système de déguisement des émotions, né comme une adaptation au milieu original (familial), entraîne souvent une inadaptation ultérieure. Dès lors, la personne est contrainte de manipuler son environnement pour qu'il réponde à ses émotions déguisées ainsi qu'on le faisait dans son milieu originel. Ce type de comportement est souvent comparé à celui des gangsters qui offrent aux gens une protection ne servant en fait qu'à leur extorquer de l'argent (rackets).

Dans une situation donnée, nous avons le choix entre plusieurs niveaux de réponses et même entre plusieurs réponses à chacun des niveaux. Ces différents niveaux peuvent être décrits de la façon suivante :

NIVEAUX	TYPES DE RÉPONSES
Besoins biologiques de base	Sommeil. Faim. Sexe. Chaleur. Froid. Respiration. etc.
Émotions	Joie. Tristesse. Peur. Colère
Sentiments (émotions socialement programmées)	Mépris. Pitié. Honte. Admiration. Fierté. etc.
Pensées	Raisonnement, Réflexion, Analyse, Idée, Prévion
Structuration du temps	Retrait. Rituel. Passe temps. Activités. Jeux. Intimité

- Cas 1 : Dans la boulimie, la faim déguise la colère ou la tristesse ;
- Cas 2 : Chez le persécuteur, le mépris et la colère déguisent la peur ;
- Cas 3 : La réflexion permet d'éviter l'action et non à la préciser.

B. LES RACKETS ET TRANSFORMATION

« Une émotion peut en cacher une autre ». L'A.T. aide une personne à reconnaître ses rackets (émotions déguisées) et à retrouver avec ses émotions la véritable plénitude de son énergie et de sa créativité.

Comment repérer les rackets (émotion de façade) ?

Émotion exprimée sans relation directe à la situation présente ;
Exprimée de façon peu convaincante ou peu naturelle ;
Émotions toujours exprimées par la personne qui, tout en les trouvant désagréable, les entretiens ;
Comportement contradictoire (expliquer ses malheurs en souriant).

Comment éviter les rackets (émotion de façade) ?

Prendre la responsabilité de ses émotions et de ses actes. Par exemple, il sera préférable de dire : Je me suis mis en colère à la place de « Il m'a mis en colère ».
Refuser de prendre la responsabilité des émotions et des actes des autres (« Il a eu de la peine » à la place de « Je lui ai fait de la peine »

C. LA COLLECTION DE TIMBRES

« J'en ai ras le bol », « Je note ... je note », « C'était vraiment une fois de trop », « Lui, je l'ai dans le collimateur », « La goutte d'eau qui fait déborder le vase », etc. L'effet d'accumulation auquel font allusion ces expressions leur donne un sens commun. C'est le même principe que la collection de timbres (ou de points) dans le principe commercial. Les expressions citées précédemment évoquent une collection de timbres psychologiques.

Par exemple, en échange de :

10 frustrations	= « coup de gueule » ;
50 frustrations	= « une véritable colère » ;
80 frustrations	= « une bagarre » ;
100 frustrations	= « un meurtre ».

L'inverse peut également être vrai : une succession de timbres positifs peut aboutir à un sentiment positif. Par exemple, à la place du meurtre, cela peut aboutir à un événement plus heureux (dîner, mariage, etc.)

D. PRINCIPES REGISSANT LES COLLECTIONS DE TIMBRES

Des principes, parfois amusants, définissent divers comportements face aux collections de timbres en faisant un parallèle avec une collection ristournes. Ils sont une base de réflexion applicable tous les jours.

Un individu peut ne collectionner qu'un type de timbres (colère) ou collectionner tous les types de timbres (colère, honte, peur, etc.) ;
Certains fabriquent leurs timbres de toutes pièces, d'autres en modifient seulement la valeur ;
Comme les collectionneurs, certains aiment à montrer leur collection alors que d'autres la tiennent jalousement cachée ;
Il existe également des collections communautaires : collection des griefs d'un service vis-à-vis d'un supérieur par exemple ;
Certains se font un plaisir d'aider les autres et sont prêts à coller eux-mêmes un timbre dans l'album de l'ami (« tu ne vas pas laisser passer cela quand même ») ;
Certains retrouvent un vieil album oublié qu'ils reprennent avec un nouvel intérêt ;
Certains héritent d'un album déjà partiellement rempli par une relation familiale, amicale et même professionnelle ;
Certaines collections peuvent aussi parfois être simplement abandonnées ;
Certains, après avoir touché leur lot, gardent leur collection dans l'espoir de se faire payer une deuxième fois.

Pour ne pas se laisser emporter par ses collections de timbres négatifs, nous pouvons, par exemple :

- regarder en face ce que l'on s'interdit d'exprimer ;
- prendre conscience des timbres que l'on a en cours et les liquider à petites doses, voir les détruire et choisir d'y renoncer ;
- se donner, à intervalles réguliers, les différentes soupapes de sécurité dont on a besoin ;
- chercher les façons les plus ingénieuses, plus profitables, d'obtenir des stimulations dont on a besoin : élargir son répertoire de comportements, de sensations, d'émotions, etc.
- exprimer son ressenti sans délai, ni « stockage », lorsque le contexte est favorable.

VI / LES MECANISMES DE MANIPULATION D'AUTRUI : LES JEUX

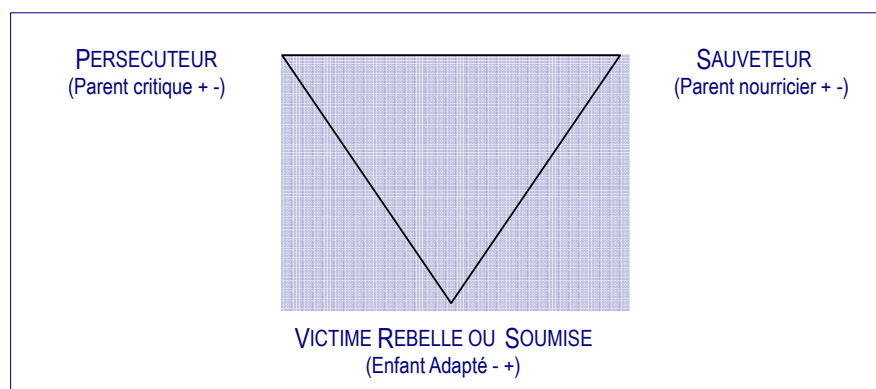
« J'en étais sûr ! Ce sont des incapables ! C'est bien dernière fois que leur confie une responsabilité ».

Cette phrase fait apparaître ce que l'on peut appeler un « coup de théâtre parce que le Parent qui auparavant était disponible et « Nourricier » (délégation de responsabilité) se révèle en fait moralisateur et « Critique » (la personne est incapable). C'est ce changement de rôle qui fait apparaître le Jeu.

Un jeu est une suite de transactions cachées progressant vers un résultat bien défini et prévisible. Les jeux se passent en général hors de la conscience de l'Adulte et aboutissent généralement à un bénéfice négatif vécu sous forme d'émotions désagréables.

A. LE TRIANGLE DRAMATIQUE

On distingue trois rôles possibles dans un jeu : Persécuteur, Sauveteur et Victime soumise ou Rebelle. L'ensemble de ces trois rôles, joué par une personne (entre ses différents états du moi) ou par plusieurs individus comme sur une scène de théâtre constitue le triangle dramatique.



Les jeux s'inscrivent dans des rapports de compétition. Ils ont donc un rapport important avec les positions de vie des joueurs. Nous voyons que le Persécuteur et le Sauveteur sont souvent des transcriptions de la position de vie + - à partir du Parent Critique et du Parent Nourricier. De même, la Victime est souvent une transcription de la position de vie - + à partir de l'Enfant Adapté. Cette victime sera Rebelle ou Soumise selon qu'elle activera son Enfant Rebelle ou son Enfant Soumis.

Nous voyons que l'Enfant Libre et l'Adulte tout autant que la position de vie + + ne sont pas activés. Ainsi, la solution pour sortir du triangle dramatique est justement d'activer une de ces caractéristiques.

B. RACKET ET JEU - EXEMPLE

L'apprentissage du racket : Une petite fille apprend dans les relations avec son père que lorsqu'elle veut son attention, la colère lui est interdite mais la tristesse permise. Elle apprend donc à remplacer la colère par la tristesse afin d'obtenir l'amour de son père.

Elle entre dans le cercle en position de Victime soumise et s'en trouve satisfaite chaque fois que son père réagit en Sauveteur et la console.

Echec du racket : Vingt ans plus tard, devenue secrétaire, celle qui est maintenant devenue une jeune femme utilise le même racket pour obtenir l'attention de son patron. Celui-ci ne réagissant pas à ces nombreux soupirs, elle commence à pleurer un jour où il l'interroge sur son travail. Gêné, ce dernier s'enferme dans son bureau et elle se retrouve seule. Son racket a échoué parce que l'objectif n'a pas été atteint : son patron ne répond pas à sa demande cachée de prise en charge (Parent Nourricier).

Escalade et changement de rôle : Dans les jours qui suivent, la secrétaire accumule un certain nombre d'erreurs qui créent de sérieuses difficultés de fonctionnement du service (convocations envoyées en retard, non transmission du message d'un partenaire, etc.). Le patron se sent menacé et, se sent Victime de sa secrétaire qui est devenue Persécuteur.

Rétablissement du racket : Pour remédier à cette situation, le patron interroge sa secrétaire sur ce qui ne va pas. Elle se met à pleurer et il lui donne une après midi de congé.

Ainsi, elle retourne au rôle de Victime mais cette fois elle a en face d'elle le Sauveteur. Le racket est rétabli.

Bénéfice négatif : Malheureusement, en prenant son après midi, elle a au fond d'elle-même l'impression que le patron s'est plus débarrassé d'elle qu'il ne s'est réellement occupé d'elle. Elle ajoute donc une nouvelle colère refoulée à la collection de timbres.

Elle rêve avec crainte et impatience du jour où, ayant accumulé suffisamment de colères, elle pourra, sans crier gare, démissionner.

C. LES CATEGORIES DE JEU

Les jeux peuvent être joués à trois catégories différentes d'intensité :

Premier degré : il est joué en société et il résulte de simples désagréments affectifs ou physiques.

Deuxième degré : les joueurs sortent durablement marqués moralement par un jeu de deuxième degré. Etant donné son intensité, une partie se déroulera en privé.

Troisième cycle : ces jeux impliqueront un dommage physique et psychologique important et durable et peuvent se terminer mal (hôpital, tribunal, prison, morgue, etc.)

THEME 4 bis : LA PROGRAMMATION NEURO LINGUISTIQUE

INTRODUCTION GENERALE

Née dans les années 1970, de la rencontre de deux chercheurs John GRINDER (linguiste) et Richard BANDLER (mathématicien), tous deux docteurs en Psychologie. Pour eux, il s'agit de développer une approche complémentaire à des pratiques existantes. La PNL est « un modèle de choix » dans la mesure où elle multiplie les choix possibles.

La Programmation (Informatique), Neuro (Médecine) et Linguistique (Etude du langage) renvoient à trois disciplines. Le cerveau serait le lien qui existe entre elles.

Programmation : le cerveau humain fonctionne notamment d'après les apprentissages que nous avons réalisés et qui deviennent, par la suite, « nos programmes ». A la différence d'un ordinateur, nous créons et installons nous mêmes la plupart de nos programmes : Nous acquérons des savoir faire afin de conduire des actions et atteindre des objectifs.

Neuro : nos programmes sont réalisés au niveau neurologique. Ce sont les connexions effectuées par notre cerveau sur la base de nos sens de perception (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût) et de notre système de représentation, car notre système de représentation est avant tout une expérience sensorielle reposant sur le modèle VAKO / G. (Visuel – Auditif - Kinesthésique (sensation, émotion, sentiment) - Olfactif - Gustatif). La PNL le considère comme un des éléments clés de la constitution de nos programmes

Linguistique : On peut considérer le langage comme un code qui exprime et traduit nos programmes. Le code linguistique peut être verbale (au niveau du contenu) ou non verbal (au niveau du comportement). Ainsi, nous identifions chez certaines personnes des tendances à utiliser davantage un registre sensoriel. Nous parlons alors de dominante de langage sensoriel, visuel, auditif ou kinesthésique.

LES OUTILS DE LA P.N.L.

La PNL propose différentes techniques, d'importance égale dans le processus de communication

- 1) L'ETABLISSEMENT DU RAPPORT : Dans toute communication, il y a le contenu et la relation. Pour bien communiquer, je dois créer une bonne relation, en PNL on dit créer le rapport.
- 2) LA SYNCHRONISATION : Si le rapport est bon, on remarque qu'il existe un certain effet miroir entre les postures et le type de langage des deux interlocuteurs.
- 3) LE CALIBRAGE : En PNL, on appelle la calibration le fait d'observer finement. La calibration permettra de se faire une idée sur la manière dont est perçu ce que l'on dit. Si ce que la personne dit est cohérent par rapport à ce qu'elle ressent, on dit que c'est congruent.
- 4) LE RECUEIL DE L'INFORMATION (LE METAMODELE) : Il n'est rien de plus efficace que d'écouter. Ecouter vraiment, et montrer que l'on écoute, ce qui permettra de plus, d'obtenir des informations sur le modèle du monde de votre interlocuteur.

Communiquer c'est recueillir de l'information. Or, le langage peut être source d'interprétation ou de confusion
BANDLER et GRINDLER ont développé un outil intéressant pour résoudre ces problèmes : le METAMODELE du langage de la précision qui permet de questionner et de recueillir de l'information. Cet outil se présente sous la forme de tableau en trois catégories (généralisation, omission, distorsion).

Les exemples pris outil montrent la nécessité de recontextualiser au fur et à mesure de la discussion dans la mesure où un sens différent peut être apporté.

CATEGORIE DE GENERALISATION

TERME LINGUISTIQUE	EXEMPLES	QUESTIONS	EFFET RECHERCHE
Quantificateurs universels	Tous ; Toujours ; jamais, personne ; tout le monde ; Personne ne travaille ici	Répéter le terme en accentuant : Tous ? Toujours ? Etc. Personne, vraiment personne ?	Dégonfler la généralisation Trouver un contre exemple.
Origine perdue Règles Jugements	C'est comme ça C'est mal de faire cela C'est bien d'être honnête	C'est votre avis ? D'après qui ? En quoi ? Comment le savez-vous?	Retrouver la source ou l'origine
Opérateurs modaux 1) Nécessité 2) Possibilité	Il faut, je dois Ce n'est pas possible	Que se passerait-il si... ? Qu'est ce qui vous en empêche	Retrouver les résultats ou la cause, les conséquences ou l'obstacle
Nominalisation (un processus transformé en une chose figée)	La communication passe mal ici	Comment ? Spécifiquement ? De quelle manière ?	Faire spécifier et retrouver l'objet

CATEGORIE D'OMISSION

TERME LINGUISTIQUE	EXEMPLES	QUESTIONS	EFFET RECHERCHE
Omission simple	Je ne suis pas d'accord ; Je suis en colère	A propos de quoi ? De qui ?	Retrouver ce qui est manquant, l'objet du verbe
Suppression de l'index de référence	Cela m'est égal. Ca n'a pas d'importance. On ne sait pas	Quoi précisément ? Qu'est ce qui n'en a pas ? Qui ça on ?	Retrouver l'index : objet ou sujet du verbe.
Omission du comparatif	C'est mieux de partir. Quoi ? Il est le meilleur : C'est plus cher	C'est mieux que la comparaison. Meilleur que qui ? P-r-p à quoi	Retrouver le terme de norme, la référence ou le contexte
Verbe non spécifique	Il m'a éconduit ; J'ai suivi son conseil ; Il a gagné	De quelle manière ? Comment ? De quelle façon ?	Faire préciser le verbe

CATEGORIE DE DISTORSION

TERME LINGUISTIQUE	EXEMPLES	QUESTIONS	EFFET RECHERCHE
Cause effet (X cause Y)	Il me rend triste. Il me casse les pieds (si X alors Y)	En quoi est-ce qu'il vous rend triste ? Comment ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?	Casser la cause effet Trouver un contre exemple
Équivalence complexe (X prouve Y)	Il ne me salue pas, il me déteste Il m'a fait des reproches, il me déteste	En quoi le fait de ne pas vous saluer prouve qu'il vous déteste ? Avez-vs déjà fait des reproches à qq'1 sans le détester ?	Retrouver l'équivalent complexe Trouver un contre exemple
Lecture de pensée (le sujet prétend connaître)	Je sais ce qu'il a voulu dire Il fait cela parce qu'il ne m'aime pas	Comment le sais-tu ? Qu'est ce que cela veut dire ?	Retrouver l'origine de l'information

- 5) LA DEFINITION D'UN OBJECTIF : La PNL a développé une technique de définition d'objectif sur cinq critères qui représentent les cinq conditions d'une formulation efficace.

Question à poser	Critère
Que voulez-vous ?	Formulation positive
Qui, quoi, quand, où ?	Spécificité du contexte
Comment saurez-vous que vous l'aurez obtenu ?	Vérifiabilité
De quoi, de qui dépend l'obtention de ce que vous voulez ?	Accessibilité
Que se passera-t-il quand vous aurez atteint votre objectif ?	Écologie

EN CONCLUSION : La PNL est avant tout une technique efficace, non une théorie. Une des critiques fréquentes à l'égard de la PNL est son aspect manipulateur. Si on ne peut pas ne pas communiquer, on ne peut également pas ne pas influencer. Ce que l'on dit a une influence sur l'autre et ce, quelle que soit l'intention que l'on y met. Il est possible de provoquer de la colère, susciter de la haine ou, au contraire intéresser son interlocuteur, voire même le laisser indifférent.

La question ne se pose donc pas d'influencer l'autre ou non mais plutôt de savoir comment l'influencer. En PNL, on distingue « manipuler » de « guider ». On guide vers un objectif défini et spécifié, alors que les manipulateurs masquent leurs objectifs.

MODELE GENERAL D'INTERVENTION

CE MODELE GENERAL D 'INTERVENTION EST UN OUTIL TRES PUISSANT , UN GUIDE POUR LA REUSSITE DE VOS INTERVENTIONS . LA REUSSITE DEPEND DU SUIVI SYSTEMATIQUE DE CES ETAPES QUAND BIEN MEME CERTAINES PEUVENT , DANS CERTAINES SITUATIONS , SE RESUMER EN DEUX MOTS .

- 1) **ETABLIR LE CADRE DE L 'INTERVENTION** : Définir, convenir ce pourquoi on est ensemble, ce qui est inclus, ce qui ne l'est pas (les frontières) de cette intervention.
Démarche : emploi des questions minimales
- 2) **ETABLIR ET ENTRETENIR UN RAPPORT PUISSANT** : Etablir un lien profond pour rassurer son (ses) interlocuteurs.
Démarche : s'accorder aux autres par la synchronisation non verbale et la synchronisation verbale.
- 3) **RASSEMBLER LES INFORMATIONS SUR L 'ETAT ACTUEL** : Connaître l'état (la situation) actuel (le) d'une personne ou d'un groupe.
Démarche : questions classiques sur l'état actuel.
- 4) **DETERMINER LES OBJECTIFS , LES RESULTATS A OBTENIR** : Identifier les buts désirés et les décrire avec des critères précis et en termes sensoriels (images, mots, sensations).
Démarche : questions minimales
- 5) **TROUVER L 'ACCES AUX RESSOURCES** : Chercher les ressources internes et externes qui vont permettre d'atteindre les objectifs définis en (4)
Ressources internes : souvenirs, expériences, imagination, stratégies,
Ressources externes : observations, interrogations, demandes faites aux autres.
Démarche : guider la ou les personnes pour chercher ces ressources ; s'adresser aux intentions positives ; utiliser les objections comme ressources.
- 6) **INTERVENTION PROPREMENT DITE** : Action pour passer de l'Etat présent à l'Etat désiré.
Démarche : toutes les méthodes, tous les modèles (PNL et autres)
- 7) **PONT VERS LE FUTUR** : Associer le changement présent et futur.
Démarche : ancrer les acquis présents et définir des changements spécifiques
- 8) **VERIFIER L 'ECOLOGIE** : Vérifier l'impact et les conséquences du changement intervenu sur le système (personne, groupe).
Démarche : questions

LES QUESTIONS MINIMALES

IL S 'AGIT DES QUESTIONS A UTILISER POUR FORMULER CORRECTEMENT UN OBJECTIF , C 'EST-A-DIRE UN OBJECTIF MOBILISATEUR .

QUESTION 1 : Que voulez vous exactement ? Vérifiez si positif, concret, réaliste et spécifique. Aidez à la devenir.

QUESTION 2 : Par rapport à cet objectif, où en êtes vous en ce moment ? En quoi consiste la différence par rapport à ce que vous avez actuellement ?

QUESTION 3 : Quand voulez vous obtenir cela ? Exigez des précisions de délai.

QUESTION 4 : Qui sera impliqué dans la réalisation de cet objectif ?

QUESTION 5 : Où cela se passera-t-il ?

QUESTION 6 : De quoi aurez vous besoin pour atteindre cet objectif ? Quel sera la coût (pécuniaire et psychologique) pour atteindre cet objectif ?

QUESTION 7 : Comment saurez vous que vous l'avez atteint ? (en termes sensoriels : Que verrez vous ? Qu'entendrez vous ? Que ressentirez vous ?

21 CONSEILS POUR AMELIORER SON IMAGE PROFESSIONNELLE OU « LA COMMUNICATION DE SOI »

Un article récent du quotidien The Gazette de la plume de Stephanie Whittaker énonce 21 conseils qui peuvent améliorer l'image professionnelle d'une personne. Comme nous sommes, dans bien des situations professionnelles, notre premier outil de travail et celui qui laisse la plus profonde impression à nos patrons, collègues et clients, il importe de maîtriser l'art de bien gérer l'image que nous communiquons aux autres et ces conseils peuvent nous aider dans cette tâche. Le texte qui suit est donc une adaptation des conseils fournis par cet article dont la source est au bas de cette page.

1. LA PAROLE

NE PARLEZ PAS TROP RAPIDEMENT . Beaucoup de personnes parlent trop rapidement, soit par excès d'enthousiasme ou de nervosité. Il est important, si l'on veut faire une bonne impression, de parler plus lentement. Ce conseil est particulièrement important lorsque nous passons une entrevue de sélection ou lorsque nous rencontrons une personne pour la première fois, deux situations où la nervosité et l'enthousiasme peuvent contribuer à accélérer notre débit sans que nous en prenions conscience. Apprenez à utiliser le silence et les pauses dans votre débit pour marquer des points ou rechercher l'attention de votre partenaire de communication.

ÉVITEZ DE «JARGONNER». L'utilisation de termes techniques et de mots savants n'est jamais très efficace pour impressionner les autres. L'usage d'un jargon a plutôt l'effet contraire, c'est-à-dire que nous passons pour quelqu'un qui cherche à faire l'étalage de ses connaissances et nous réussissons essentiellement à éloigner l'autre. Nous créons donc une distance entre la personne avec qui nous communiquons et nous-même. Il faut toutefois éviter de tomber dans le versant opposé et utiliser des termes trop familiers ou du langage de rue. L'utilisation d'une langue correcte et accessible est toujours une stratégie efficace.

SURVEILLEZ LA HAUTEUR DE VOTRE TON . La communication interpersonnelle s'effectue à travers trois dimensions : le verbal, le non-verbal et le... paraverbal. Dimension moins connue de la communication interpersonnelle, le paraverbal regroupe plusieurs caractéristiques de la voix dont le ton et sa hauteur, le débit, le rythme, la cadence et les silences. Beaucoup de femmes parlent sur un ton de voix très élevé (ex. : soprano), ce qui amène les personnes de leur entourage à ne pas les prendre au sérieux. Il est important, dans des situations de communication persuasive, de faire baisser la hauteur de son ton de voix. Une voix haute et aiguë trahit de l'énerverment et de l'excitation alors qu'une voix basse et posée communique du calme et de l'assurance. Cela peut demander un peu de pratique, mais en général, il est possible de faire descendre le ton de sa voix d'un demi octave.

CONTROLEZ LE VOLUME DE VOTRE VOIX . Les hommes ont tendance à augmenter le volume de leur voix lorsqu'ils veulent convaincre ou influencer l'autre. Une personne qui parle fort peut être perçue par les autres comme une personne qui crie et une personne qui crie n'est jamais agréable. Il faut donc surveiller le volume de notre voix.

ATTENTION AUX EXPRESSIONS VIDES . Les «euh!», «tu sais», «biennnn!», «aaaahhh» et autres expressions de ce genre meublent souvent notre langue parlée. Ils sont utilisés comme liens, comme moments de réflexion ou comme témoins de notre hésitation ou de notre embêtement. La première étape consiste à les identifier et la meilleure façon de le faire est de demander à une personne de nous enregistrer lorsque nous parlons (une conférence, une conversation téléphonique). Ou encore, laissez-vous un long message sur votre répondeur. Vous verrez apparaître ces expressions vides que nous utilisons pour combler les «vides» de notre pensée et de notre communication. Il faut ensuite travailler à les remplacer par... des silences.

ATTENTION A VOTRE LANGAGE . Il existe, pour la plupart des milieux de travail une certaine tenue vestimentaire. Mais il existe aussi un certain niveau de langage. On ne parle pas à un client comme on parle à un ami ou à un membre de sa famille. Commencez toujours par vouvoyer une personne dans un contexte de travail. Si votre relation de travail vous le permet et que votre protagoniste vous invite à le faire, vous pouvez progressivement utiliser une appellation plus familière. Mais même si vous tutoyer un collègue de travail, restez toujours respectueux et courtois. Utilisez toujours une langue correcte, évitez les expressions grossières et n'utilisez jamais de jurons dans un contexte de travail. Lorsque vous vous adressez à une femme dans un contexte de travail, et même si cette personne est jeune, utilisez Madame de préférence à Mademoiselle. Le terme Madame est neutre et peut s'utiliser avec une jeune adulte sans risquer de l'offenser.

2. L'APPARENCE

AYEZ BELLE APPARENCE ET BELLE PRESTANCE . Dans bien des cas, les gens jugent le moins par son habit et, dans bien d'autres cas, l'habit fait le moins. Ayez beau costume et belle prestance. Les femmes le savent depuis longtemps, porter un vêtement de belle coupe augmente la confiance en soi et les gens perçoivent cette confiance en même temps que la belle tenue. Il n'est pas nécessaire de dépenser beaucoup d'argent pour bien s'habiller.

Mais le travail a ses costumes et il faut savoir les reconnaître. Vous verrez rarement un cadre supérieur mal habillé. Il peut être habillé de façon décontractée mais sa tenue est toujours soignée et elle communique son statut et son pouvoir. En plus du vêtement, il faut assurer sa posture, se tenir droit et faire face aux gens avec qui nous communiquons. Il faut faire un bon contact visuel et le maintenir sans insister. Il faut éviter de s'arrondir, de regarder ailleurs ou encore de fixer le plancher lorsque nous parlons à d'autres.

PORTEZ LA TÊTE HAUTE . Le langage du corps est très puissant et communique constamment des informations à notre sujet et, trop souvent, à notre insu. Gardez la tête haute et droite. Évitez une position penchée de la tête, position qui peut communiquer des maniérismes, l'hésitation ou encore la recherche d'approbation.

ATTENTION A VOS POSITIONS CORPORELLES . Évitez de croiser les bras devant votre poitrine, ce qui est généralement perçu comme un signe de fermeture ou de retranchement. Vous risquez de communiquer que vous êtes sur la défensive ou difficile à approcher. Tenez-vous droit lorsque vous êtes assis. Une personne «effouairée» sur son siège ou accotée à une table communique bien des choses sur elle-même (insouciance, nonchalance, manque d'énergie, manque d'intérêt, manque d'empathie) mais pas le fait qu'elle est attentive et en contrôle d'elle-même.

IL FAUT SOIGNER SES ACCESSOIRES . Vous pouvez porter un tailleur ou un costume très chic mais si vos accessoires sont usés ou froissés, ils contrediront le message transmis par vos vêtements. Évitez donc les mallettes endommagées ou dépareillées, les souliers salis et le manteau froissé.

EN MATIÈRE DE BIJOUX , LA MODÉRATION ET LA SOBRIÉTÉ ONT AUSSI MEILLEUR GOUT . Une tenue professionnelle s'accommode de peu de bijoux, mais de bijoux choisis pour leur sobriété et leur qualité. Le bracelet de votre montre devrait être en métal ou en cuir et être d'un ton neutre. Évitez les bracelets clinquants et les accessoires trop colorés.

ÉVITEZ CERTAINS TYPES DE BIJOUX . Évitez de porter des symboles religieux (croix, médaille, etc.). Si vous êtes une femme, évitez les boucles d'oreille clinquantes ou tombantes. Si vous êtes un homme, ne portez pas de boucles d'oreille.

S'HABILLER UN CRAN AU DESSUS DE SON EMPLOI ACTUEL . Il est recommandé de s'habiller en fonction de l'emploi que nous aimerions obtenir plutôt qu'en fonction de l'emploi que nous détenons présentement. D'ailleurs, votre supérieur actuel aura ainsi beaucoup plus de facilité à vous imaginer dans l'emploi pour lequel il pourrait être tenté de vous donner une promotion.

SOIGNEZ LES DÉTAILS . Ce sont les petits détails qui contribuent à notre perte : la tache de café sur la chemise, le sel sur les souliers, le repli du pantalon qui se découde, etc. Certains disent qu'on ne devrait jamais se présenter à une réunion importante sans une chemise de rechange (pour remplacer les cernes de transpiration) ou une paire supplémentaire de bas (dans le cas d'une maille).

3. LES BONNES MANIÈRES

PERFECTIONNEZ VOS MANIÈRES DE TABLE . Comme le repas au restaurant est souvent un lieu d'affaires privilégié, il est important de perfectionner ses manières de table et sa connaissance des plats et des vins. Il faut être un hôte attentionné et un invité attentif! La fonction première d'un dîner ou d'un déjeuner d'affaires ces sont les affaires et non le repas. Il faut donc établir de bonnes relations d'affaires en communiquant notre savoir vivre à table. Il faut apprendre à manger et à boire avec modération, il faut apprendre à lire correctement un menu, à choisir habilement un vin et à connaître l'usage des accessoires de table (l'ordre des fourchettes et l'usage de la serviette). Il est possible de suivre un cours pour perfectionner ses manières de table et s'initier à une carte des vins.

PERFECTIONNEZ L'ART DES PRÉSENTATIONS . Il y a un art de la présentation et il existe plusieurs protocoles. Le personnel diplomatique est formé aux nuances et aux complexités de la présentation. Il faut toujours mentionner en premier le nom de la personne dont la séniorité est la plus grande (ex. : Mme la présidente, j'aimerais vous présenter....) et le nom du client en premier (ex. : M. Dubois, j'aimerais vous présenter notre responsable de l'infographie, M. Leduc).

UTILISER UNE CARTE D'AFFAIRE DE BONNE FACTURE . Une carte d'affaires imprimée de façon professionnelle est toujours préférable à une carte d'affaires que l'on imprime soi-même sur papier dentelé. Évitez d'écrire des notes sur la carte d'affaires d'un client ou d'un collègue. Une carte d'affaires est un symbole de la personne, il faut la traiter avec déférence.

PRENEZ LA SITUATION EN MAIN ... FERMEMENT! Évitez la poignée de main molassonne. Une bonne poignée de main est ferme mais pas douloureuse. Allez-y prudemment mais fermement. N'oubliez pas que certaines personnes âgées souffrent d'arthrite et qu'une poignée de main trop ferme peut leur être douloureuse. Selon les experts, la

membrane de peau qui relie le pouce à l'index de votre main devrait rencontrer la membrane de peau de la main de votre partenaire. Évitez les formes archaïques ou trop familières comme le baise-main ou le bisou sur les joues dans un contexte d'affaires.

APPRENEZ L'ART ORATOIRE . Nous sommes de plus en plus appelés à parler en public et notre habileté à le faire influence beaucoup la perception que les autres auront de nous. N'oubliez pas qu'un supérieur est appelé à parler en public beaucoup plus souvent qu'un subalterne. Il est donc utile d'apprendre à parler en public, de maîtriser l'art de la présentation d'affaires et de l'exposé oral. Il existe des cours pour perfectionner ce type d'habiletés. D'ailleurs, le programme du certificat en communication appliquée comprend justement un cours de «Communication orale». Profitez-en!

SOYEZ ATTENTIF DANS LES REUNIONS . Lorsque vous participez à une réunion, accordez votre attention complète au responsable ou à l'animateur de la réunion. Ce n'est pas le moment de faire votre comptabilité, de jouer avec votre agenda d'affaires ou de communiquer votre ennui ou votre impatience.

C'EST BIEN D'ETRE GENTIL ET D'ETRE DISCRET . En dernière analyse, au-delà de la compétence, de l'efficacité et de l'expertise, ce qui restera de vous dans la tête de bien des gens, c'est le fait que vous êtes gentil ou non, que vous êtes sympathique ou antipathique, que vous êtes amical ou non. Rappelez-vous qu'on dit plus souvent «il est très compétent mais peu sympathique» que «il est peu sympathique mais très compétent». Quelle sera la dernière impression qui restera de cette personne? Prenez le temps de saluer les gens que vous croisez au travail, qu'il s'agisse de supérieurs, de collègues ou de subalternes. Soyez amical sans être excessivement familier et prenez quelques secondes pour vous préoccuper de l'autre. En dernière analyse, les gens préfèrent faire affaires avec des gens qu'ils aiment qu'avec des gens qui leurs sont antipathiques. Les professionnels de la communication savent aussi tenir leur langue. Respectez les confidences et adoptez un code personnel de confidentialité dans vos propos. Tout n'est pas bon à dire et il est important de respecter la vie privée de vos connaissances et de vos collègues dans un contexte de travail. Le commérage, le mémérage, la médisance et les sessions de «bitchage» (pour prendre une expression malheureusement trop bien connue chez nous) ne contribuent jamais à rehausser notre image. De plus, un supérieur ou personne en autorité doit apprendre très rapidement à gérer l'information personnelle de façon stratégique, c'est-à-dire à apprendre quoi dire et quoi ne pas dire, à savoir quand dire et quand ne pas dire.

Source : Whittaker, Stephanie, «21 tips on how to polish your image», The Gazette, Samedi le 28 février 2004, p. B5