

CONDUITE ET ANIMATION DES HOMMES

avec les outils de l'analyse transactionnelle

Formation réalisée pour les équipes d'Essor à Mosqueiro, Brésil 1995*

1. Les 3 états du moi	2
2. Les 3 Etats du MOI : Analyse Fonctionnelle	4
3. Etats du MOI et Comportements	6
4. Etats du MOI : Contamination - Exclusion	8
5. Etats du MOI : notion de contrôle	10
6. Les transactions	11
7. La Symbiose	14
8. Les stimulations	18
9. Les positions de vie	20
10. La structuration du temps	23
11. Les « jeux » (manipulateurs)	25
12. Les Techniques de communication	26
13. Management opérationnel - Introduction	30
14. Le rôle du manager	31
15. Les pôles d'intérêt du manager : la grille managériale	32
16. Maturité des collaborateurs	35
17. Le Management situationnel	38
18. Les Processus de management	39
Références bibliographiques sur l'analyse transactionnelle	42

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .

* Formation organisée par Essor pour ses responsables de programme expatriés au Brésil en 1995.

Pour en savoir plus sur les programmes d'Essor www.essor-ong.org



1. Les 3 états du moi

Pour l'analyse transactionnelle¹, chaque personnalité est composée de 3 parties appelées ETATS du MOI

Chaque état du MOI est un système cohérent de sentiments, accompagné par un système lié de types de comportements.

Les états du MOI sont liés aux différents stades de développement d'un individu, mais aussi d'un groupe, tels une famille, un clan, un service d'une entreprise ou l'entreprise elle-même.

P

PARENT : **domaine de l'appris**

A

ADULTE : **domaine du pensé**

E

ENFANT : **domaine du senti**

L'Etat du MOI : Parent

Contient les attitudes, perceptions et comportements appris par l'individu de sources extérieures, de figures d'autorité (principalement ses propres parents)

C'est l'enregistrement de la façon dont l'individu a perçu ce que faisaient les personnes dans sa vie (mère, père, instituteur, clergé, patron etc.).

Exemples: *Les gens bien ont des diplômes*
Ne faites pas confiance aux patrons
Il faut se méfier des étrangers

Chaque individu a eu des parents (ou des substituts). Il les porte toujours à l'intérieur de lui-même.

¹ L'Europe fut le berceau de la psychanalyse, fondée par Freud en Autriche à la fin du XIXème siècle. En Californie, des nouveaux courants se sont développés dans les années 50 sous l'impulsion de psychothérapeutes qui travaillaient sur le changement et le développement de bonnes communications : Eric Berne conçut l'Analyse Transactionnelle à San Francisco, tandis que l'école de Palo Alto, autour de Watzlawick, Jackson et Bateson mettait au point l'analyse systémique et que Bandler et Grinder élaboraient la Programmation Neuro-Linguistique en observant les façons de faire des grandes « stars » de la thérapie : Fritz Perls (fondateur de la Gestalt-thérapie), Milton Erickson (hypnose), Virginia Satir (thérapie familiale)...



L'état du MOI : Adulte

Il collecte, enregistre et utilise les informations de toutes origines:

- Internes (venant des autres états du MOI):

Je m'ennuie

Je suis responsable de ce qui se passe

- Externes (venant de l'environnement).

Il fait chaud

Je manque d'informations

Il se sert de ces informations pour énoncer les faits, calculer des probabilités prendre des décisions.

Il est rationnel et objectif. Il sait penser, analyser et faire la synthèse. On l'appelle souvent « le petit ordinateur », car il combine logiquement les informations qu'il stocke et qu'il utilise.

Chaque individu est capable d'apprécier la réalité de façon objective. Chacun possède un Adulte

L'Etat du MOI: Enfant

Il contient tous les besoins, les sentiments, les sensations et les pulsions qui apparaissent naturellement chez une personne.

Il contient également l'enregistrement des premières émotions vécues et les formes de réaction à ces émotions.

C'est le domaine des sensations et des émotions.

Exemples:

J'ai faim

J'ai chaud

J'ai peur



2. Les 3 Etats du MOI : Analyse Fonctionnelle

L'analyse Fonctionnelle consiste à subdiviser les états du moi selon les fonctions comportementales qu'ils remplissent.

Le Parent NORMATIF

Comprend l'ensemble des principes moraux, des jugements de valeur, des a priori (positifs et négatifs) et des normes de comportement.

Il juge, critique, impose ses lignes de conduite.

Il répond à la question "que faire?" avec des « il faut, il ne faut pas, tu dois... ».

Le Parent normatif dit à l'ENFANT ce qu'il doit faire.

Exemples:

Il faut être à l'heure quand on a un rendez-vous

Une lettre à un client ne doit pas contenir d'erreurs

Les portes sont faites pour être fermées

Le Parent NOURRICIER (ou Parent Donnant)

Comprend les façons de prendre soin de quelqu'un, de le protéger, de le nourrir, de l'aider, de le prendre en charge.

Egalement, il comprend l'ensemble des façons de faire, des "recettes" que la personne a copiées dans son environnement.

Il permet de répondre à la question "comment faire?".

Il dit à l'ENFANT comment faire ce qu'il doit faire. Il l'encourage, lui donne la chaleur et les soins dont il a besoin pour vivre. A l'extrême, il fait à la place, "couve", et sur-protège.

Exemples:

Si vous avez un problème, venez me voir

Voilà comment faire, avez-vous compris?

Ne t'inquiète pas, je vais le faire à ta place.



L'Enfant ADAPTE

Comprend l'ensemble des comportements qu'une personne utilise pour vivre en harmonie avec les figures parentales ou pour obtenir d'elles une forme ou une autre d'attention.

Il est un effet de l'influence parentale. Il pousse l'individu à se conduire comme son père ou sa mère voulait qu'il se conduisît.

On distingue deux expressions opposées de l'Enfant ADAPTE:

- L'Enfant Adapté SOUMIS: il s'adapte aux pressions parentales en se soumettant.
- L'Enfant Adapté REBELLE: il s'adapte aux pressions parentales en se révoltant

La soumission et la rébellion représentent deux formes bipolaires d'adaptation à un environnement parental.

Le « PETIT INVENTEUR »

Source de créativité et d'innovation. Sa pensée intuitive, voire magique, a parfois de nets avantages sur celle de l'adulte. Elle s'appuie sur un ensemble de perceptions peu précises mais complètes, voire synthétiques. Ne s'embarassant de longs raisonnements, ses réponses sont quasi instantanées.

Le PETIT INVENTEUR a toutefois l'inconvénient d'être incohérent et illogique, de prendre ses désirs pour des réalités ou d'avoir un fonctionnement fantasmatique.

L'Enfant SPONTANÉ (ou Libre)

Comprend les besoins de base de l'homme (nourriture, sommeil, travail, repos, amour...), ainsi que les sensations et les émotions.

Il s'exprime de façon libre, ouverte et naturelle sans tenir compte des influences parentales.

Sa fonction essentielle est d'assurer la régulation biologique de l'organisme et de donner aux états du Moi plus élaborés les informations nécessaires pour maintenir les conditions d'un équilibre.

Son comportement est gouverné par les quatre émotions fondamentales : peur, tristesse, colère, joie.



3. Etats du MOI et Comportements

Aspects positifs et négatifs

	Positif	Négatif
Parent Normatif	Il est fort, décidé et sait s'affirmer. Il apprend à, corrige et transmet	Persécuteur : Il dévalorise, inhibe et empêche. Il est restrictif et limité
Parent Nourricier/Donnant	Il donne chaleur amour et reconnaissance. Il protège et répond aux besoins	Sauveur : Il est sur-protecteur et étouffant. Il freine. Il fait les choses à la place
Adulte	Il prend en compte l'ensemble de la réalité externe et interne	Seul, son mauvais fonctionnement peut être considéré comme négatif.
Enfant Adapté	Il se protège. Il apprend. Il s'adapte et évite les ennuis	Enfant soumis : Il manque de personnalité. Il se dévalorise et s'auto-détruit. Il est passif et terne.
Enfant libre + « Petit Inventeur »	Il est plein d'énergie, de plaisir et de créativité. Il est vivant, libre et naturel	Enfant rebelle : Il est souvent associal, égocentrique et manipulateur, Il ne tient pas compte de la réalité.



Caractéristiques essentielles

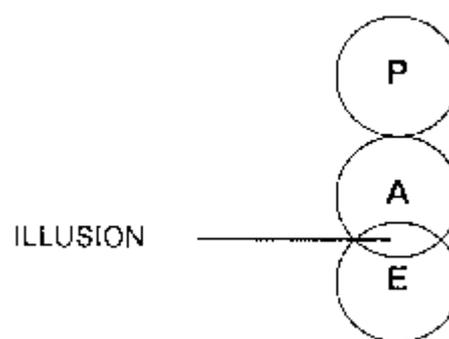
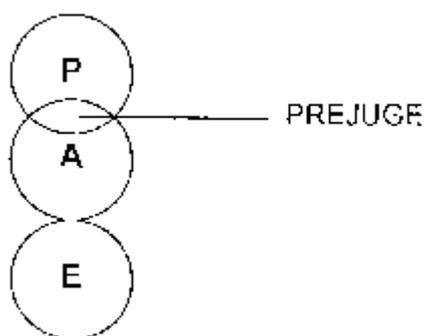
	Parent nourricier	Parent normatif	Adulte	Enfant adapté	Enfant libre (spontané)
Trait généraux	Sympathique, tolérant envers autrui, tolérant, compatissant, réconfortant, nourricier	Juge, donne son avis et son opinion, préjudicieux, critique, moral, impose des lignes de conduite	Rationnel, objectif, analyste, processeur de données, éprouve la réalité	Timide, accommodant, adapté, complaisant, effacé, soumis, fait ce qu'on lui fait faire ou au contraire se rebelle	Egocentrique, aime le plaisir, affectueux, veut ce qu'il veut quand il veut, intuitif, inventif et manipulateur
Comportemen t	Nourricier, identique à celui des parents	Schéma de jugement non rationnel, comportement moral identique à celui des parents, moralisateur	Se comporte comme un être organisé, objectif, intelligent, adaptable et mûr	Comportement appris soumis à l'influence parentale	Comportement spontané, semblable à celui du petit enfant, créatif et intuitif
Maintien	Protecteur, aidant, donnant, sauvant récompensant, souriant, sympathique	Droit, rigide, identique à celui des parents	Attentif, écoutant, ouvert, intéressé, maintien neutre et assez droit.	Polis courtois, temporisateur, bien élevé, retiré	Hautement expressif, énergique, impulsif, animé, craintif, lunatique, agressif, pensif
Gestes	Bras ouverts, aime embrasser, frappe sur l'épaule, rassurant	Doigt pointé, sourcils froncé, lèvres critiques, bras croisés, pied impatience	Gestes qui véhiculent de l'information ou illustrent la signification, prend des notes	Pleure en silence, fait les corvées, assis calmement, osille de la tête	Etreint, embrasse, touche, tape, pleure, rit, court, saute sans pudeur ni respect
Voix	Aimable, chaude, rassurante, sympathique, protectrice	Courroucée, autoritaire, ferme, forte, intimidatrice, dégoûtée, condescendante	Claire, confiante, calme, non émotionnée, égale	Plaintive, polie, effacée, dolente, douceuse, agressive et révoltée	Excitée, forte, rapide, pleurnicheuse, roucouleuse, gaie, enjouée, curieuse
Mots	Souviens-toi, laissez-moi vous aider, ne vous inquiéter pas, faites attention, couvrez-vous, je suis là	(je, tu) dois, il faut, non, jamais, toujours, ridicule, stupide, combien de fois dois-je, bon, mauvais	Quoi, quand, où, comment, pourquoi, sui, oui, non, alternatives, possibilités, probablement exact, je pense, je comprends	S'il vous plaît, merci, puis-je, je ne peux pas, j'aimerais, j'essaie, ce n'est pas ma faute	Oh ! Ouh ! aïe ! hé ! extra ! super, marrant, je veux, je veux pas, j'aime, j'ai envie, je devine, euréka



4. Etats du MOI : Contamination - Exclusion

Contamination

<u>Préjugé :</u>	<u>Illusion</u>
On dit que l'ADULTE est contaminé par le PARENT lorsqu'une personne fait passer pour un fait vérifié (une réalité) ce qui n'est en fait qu'un jugement Parental.	On dit que l'ADULTE est contaminé par l'ENFANT lorsqu'une personne voit comme une réalité ce qui n'est en fait qu'une manifestation de son ENFANT (peur - désir...).
Il y a alors préjugé:	Il y a alors illusion:
Ex. : "Les femmes ne savent pas diriger, d'ailleurs combien de femmes dirigeantes connaissez-vous?"	Ex. : "Dans ce service, je suis indispensable, rien ne peut se faire sans moi."

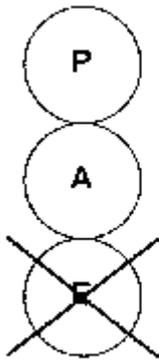


Exclusions

Il y a EXCLUSION d'un état du MOI lorsque celui-ci n'est jamais ou presque investi ou utilise par une personne.

Parfois, deux états du MOI peuvent être exclus ce qui fait qu'une personne ne fonctionne qu'à partir soit:

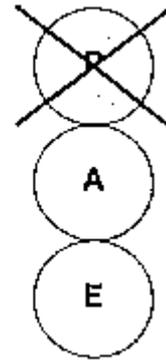
- de son PARENT: Autoritaire et sermonneur en permanence
- de son ADULTE: Personne froide qui n'est qu'un ordinateur
- de son ENFANT: Personne complètement déconnectée de la réalité



Exclusion de l'ENFANT :
Personne qui ne sait pas jouer
et réprime ses propres
sentiments



Exclusion de l'ADULTE :
Personne qui n'a pas de
contact avec la réalité



Exclusion du PARENT :
Personne qui n'a pas de
conscience et n'obéit à
aucune norme



5. Etats du MOI : notion de contrôle

Chaque Etat du MOI peut jouer deux rôles différents:

- Un rôle de direction et de contrôle
- Un rôle d'action et d'expression

Il est souvent intéressant de discerner l'état du Moi qui est au contrôle et qui se cache derrière celui qui est à l'expression.

Le PARENT qui contrôle l'ADULTE :

« La seule solution efficace est celle que j'ai l'habitude de pratiquer »

Dans ce cas, le comportement apparent est axé sur la résolution des problèmes, mais les données sont faussées par le PARENT, qui cherche à promouvoir et à défendre des valeurs et des normes.

L'ADULTE qui contrôle l'ENFANT

« J'essaie de bien faire mon travail »

Dans ce cas, le comportement apparent est axé sur l'adaptation à des injonctions parentales, mais il est guidé par l'ADULTE, qui tend à assurer à terme les meilleures conditions de survie et d'épanouissement.

L'ENFANT qui contrôle l'ADULTE

« Il n'est pas possible d'appliquer une solution nouvelle (sous-entendu elle me fait peur) ».

Dans ce cas, le comportement apparent est axé sur la résolution des problèmes, mais le jugement est faussé par les désirs, les besoins, les émotions de l'ENFANT.



6. Les transactions

L'unité de rapport social est appelée TRANSACTION.

Si deux personnes (ou plus) communiquent, l'une d'elles s'adresse à l'autre par signes ou par la parole. Elle lui adresse une STIMULATION. L'autre réagit d'une façon ou d'une autre par une REPONSE, qui devient à son tour une stimulation.

TRANSACTION = STIMULATION + REPONSE

Les transactions s'effectuent d'un état du MOI d'un individu vers un état du MOI d'un autre individu.

Chaque transaction transmet simultanément deux types d'informations:

- des informations sur le contenu du message: ce dont on parle,
- des informations sur la relation entre les personnes qui parlent ; qui parle à qui et comment il lui parle.

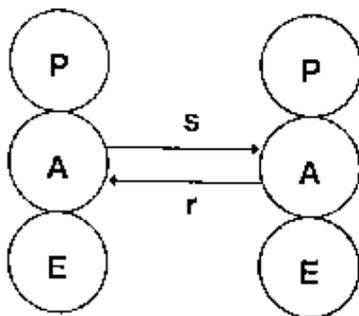
Principaux types de transactions

- Transactions parallèles ou complémentaires

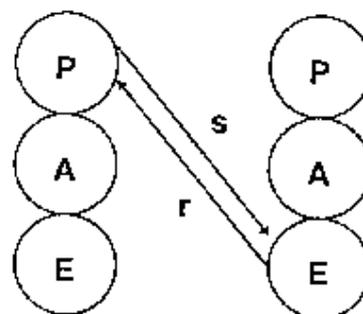
L'état du MOI sollicité répond à l'état du MOI qui a émis la stimulation. Il n'y a donc que deux états du moi impliqués (un par personne) et pas d'imprévu dans la transaction.

Des transactions complémentaires peuvent apparaître entre n'importe quelle paire d'états du MOI.

Aussi longtemps que les transactions restent parallèles, la communication reste ouverte et peut durer indéfiniment.



Où est ta clé à molette
Dans ma caisse à outils



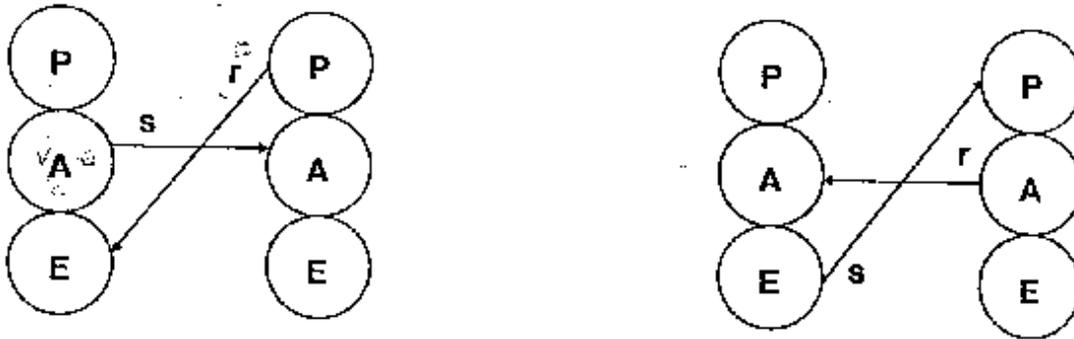
Alors ce rapport, il est enfin prêt?
Oui Monsieur



- Transactions croisées

L'état du MOI Sollicité ne répond pas à celui qui a émis la stimulation. Il y a trois ou quatre états du moi impliqués dans la transaction.

Lorsque les transactions sont croisées, il en résulte une interruption (même momentanée) dans la communication.



S- Où est ta clé à molette?
R- Tu as encore perdu la tienne!

S- Etes vous sûr que j'y arriverai?
R- Qu'en pensez-vous vous-même ?

Une communication peut être parallèle mais inefficace ainsi que croisée mais nécessaire. Il est parfois utile, voire indispensable, de croiser la transaction pour ramener la communication sur des bases saines.

- Transactions cachées

Ces transactions se déroulent à plusieurs niveaux, que l'on peut en général ramener à deux:

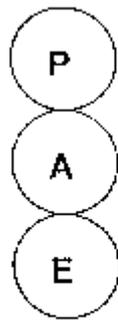
- un niveau apparent ou "social" (explicite, verbal, observable)
- un niveau caché ou "psychologique" (implicite non verbal)

Le niveau social de la transaction cachée s'attache à l'aspect CONTENU de la communication alors que le niveau psychologique s'attache à son aspect RELATIONNEL

C'est souvent l'aspect RELATIONNEL qui est primordial dans un rapport social.

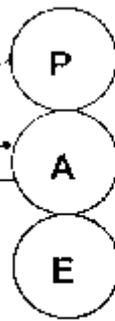


La Secrétaire



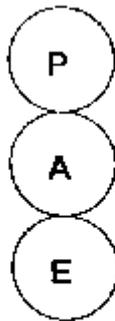
"Voilà le courrier que j'ai pu faire hier."

Le Patron



*"Je constate que vous n'avez pas fini ce que je vous avait demandé."
... "Je m'en doutais, vous n'êtes pas capable."*

La Femme



*Remontant légèrement sa jupe :
"Oh ! Je pensais avoir filé mon bas."*

L'Homme



"Pas d'après ce que je peux voir."

Une communication saine est une communication dans laquelle il y a congruence entre le contenu et le relationnel (le sens du message et l'intention véritable sont alors identiques).



7. La Symbiose

Introduction

Le PDG: "Quelle heure est-il ?"

Réponse: L'heure que vous voudrez, monsieur le Président"

Demandez à un jeune enfant son nom et la réponse viendra souvent de sa mère. Posez une question concernant les finances d'un couple à la femme, et vous verrez presque aussi souvent, le mari répondre à sa place.

Ces deux situations similaires peuvent être le signe d'une relation particulière appelée symbiose.

Relation d'autonomie et relation symbiotique

Une relation entre deux personnes peut-être une relation d'autonomie ou une relation symbiotique. Dans le premier cas, les deux personnes sont indépendantes et mettent en commun leurs ressources alors que dans le second, les deux individus sont fondamentalement dépendants l'un de l'autre.

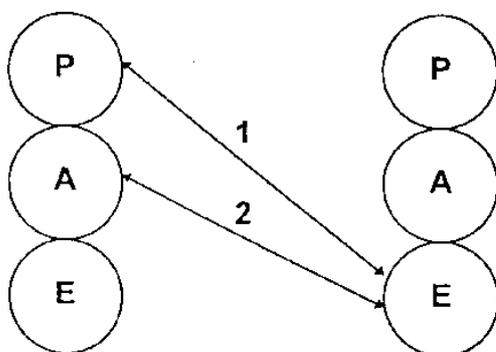
Il y a SYMBIOSE lorsque deux ou plusieurs personnes se comportent comme si elles n'étaient à elles toutes qu'une seule personne

Caractéristiques de la symbiose

La SYMBIOSE est une relation entre deux individus dans laquelle la quasi-totalité des transactions est du type Parent \leftrightarrow Enfant ou Adulte \leftrightarrow Enfant

Bien que l'ADULTE soit présent, il n'a qu'un rôle marginal et la relation est principalement du type Parent \leftrightarrow Enfant Adapté

Les deux individus ne sont rien l'un sans l'autre. Mais à tous les deux, ils forment une personnalité complète avec un P, un A et un E.



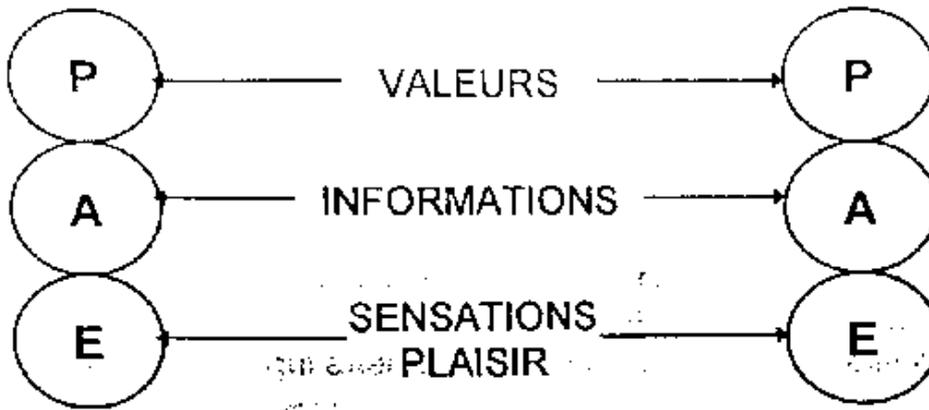
1 : S = Il faut faire ceci...
R = Je me soumetts (ou me rebelle)

2: S = Voici comment faire.
R = Je ne comprends pas



C'est une relation dans laquelle les rôles sont bien définis. Elle est stable et même séduisante sur beaucoup de points de vue, en particulier du fait de l'absence de conflits.

Dans la symbiose, il n'y a ni échange, ni rencontre au niveau des valeurs, des informations, du senti:



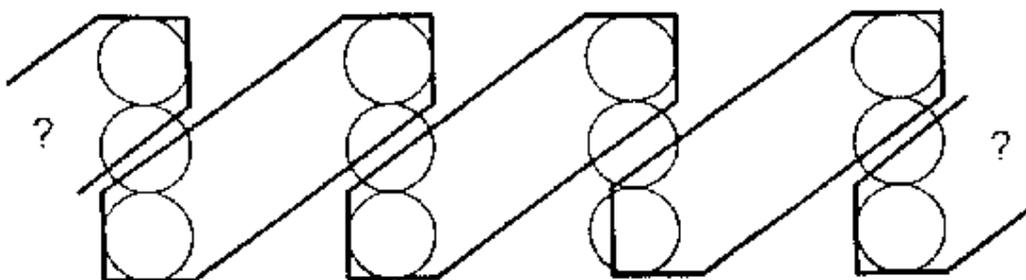
Lorsque deux individus vivent une symbiose dans un certain domaine, il y a pratiquement toujours entre eux une CONTRE-SYMBIOSE dans un autre domaine.

Exemple: Dans un couple

- Symbiose: sur le plan professionnel et financier, le mari joue le rôle de Parent et d'Adulte, alors que la femme s'enferme dans un rôle d'Enfant dépendant.
- Contre-symbiose : sur le plan de la vie au foyer, le mari se comporte comme le plus dépendant.

La chaîne symbiotique

C'est un système de relations de dépendances qui inclut plus de deux personnes, en cascade. Par exemple, dans une organisation, si chacun évite de prendre des responsabilités:



L'ouvrier attend la décision... la de l'agent de maîtrise qui attend celle... du cadre qui attend celle... du patron qui attend celle de ?...



La symbiose et la résolution des problèmes

L'Adulte joue comme nous l'avons vu, peu de rôle dans la symbiose. Cette dernière se manifeste donc par la non-résolution des problèmes, ceci par l'intermédiaire de deux attitudes : la passivité et la dévalorisation.

Les passivités

Face à la résolution de problèmes, il existe quatre formes de passivité, qui sont toutes des façons de NE PAS s'attaquer au problème.

- NE RIEN FAIRE

Cela peut être subtil, mais généralement, cela consiste à fuir le problème.

« Ça s'arrangera... » « Je m'en occupe.. ». « Nommons une commission... »

- LA SUR ADAPTATION

La personne est consciente du problème, mais au lieu de chercher à le résoudre, elle se "sur" adapte et vit avec lui.

*Je perds mon temps et ne dis rien
Je ne suis pas satisfait du travail d'un de mes subordonnés, mais je ne lui en parle pas.*

- L'AGITATION

La personne est dérangée par un problème, mais plutôt que de lui consacrer son attention, elle détourne son attention vers des activités parasites.

*Fumer, ronger ses ongles, se trémousser...
Courir d'un bureau à l'autre
Parler sans arrêt...*

- L'INCAPACITE ou LA VIOLENCE

La personne se met en état de ne pouvoir résoudre le problème

*Absentéisme
Dépression nerveuse*

ou bien la personne décharge l'énergie qu'elle a accumulée sur autrui au lieu de la consacrer à résoudre le problème.

*Le père qui tape son enfant, car sa femme l'a énervé.
L'équipe perdante qui devient violente vers la fin du match.*



L'AGITATION est une sur-adaptation mal contenue et la VIOLENCE est une agitation qui explose

Sortir de l'une des formes de passivité est souvent le plus sûr moyen de tomber dans l'une des trois autres. La sur-adaptation étant la forme de passivité dans laquelle l'énergie est la mieux canalisée, elle est aussi la forme de passivité qui se prête le mieux au passage à une attitude véritable de résolution de problème.

Les dévalorisations

Lorsqu'on fait face à un problème et qu'on essaie de le résoudre, il est fréquent de le DEVALORISER à un des quatre niveaux suivants, ce qui empêche de résoudre pleinement le problème.

- DEVALORISATION du PROBLEME (de son existence ou de son importance)

“Ce n'est pas un problème, ce n'est rien.”

- DEVALORISATION de la SOLVABILITE du PROBLEME

“Cette histoire me tracasse moi aussi, mais on ne peut rien y faire de toute façon”

- DEVALORISATION de la SOLUTION du PROBLEME

“Vous avez là une très bonne idée, mais chez nous ça ne marchera jamais!”

- DEVALORISATION d'UNE PERSONNE, d'un groupe de personnes ou d'un Etat du MOI à l'intérieur de la personne

Un vendeur qui rabâche son baratin sans faire attention aux réactions de son vis-à-vis (il dévalorise son client en tant que personne et sur valorise probablement son produit ou sa fonction).

“C'est encore une idée des gens du service du personnel”

La femme: “Chéri, j'ai le sentiment que tu ne m'aimes plus.”

L'homme: “Ne dis pas de bêtises.»

(Dévalorisation de l'Enfant de la femme par le mari)

Dans tous les exemples ci-dessus, c'est le PARENT qui dévalorise et ne permet pas à l'ADULTE d'évaluer de façon efficace le problème, sa nature, ses solutions éventuelles ou les personnes impliquées.



8. Les stimulations

Introduction

Comment se fait-il qu'un enfant fait plus souvent de bêtises lorsqu'il y a des invités ou bien qu'il semble avoir besoin de plus d'attention lorsqu'il arrive un nouveau-né dans la famille?

Comment se fait-il que certains postes de travail, ou certains individus, soient plus sujets à des accidents dits "sans raison"?

La notion de **stimulation** permet d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions.

Le besoin de stimulations est un besoin vital, autant que les besoins de nourriture, de chaleur, de sommeil... C'est d'une façon générale un besoin d'échange avec l'environnement, physique ou social.

Les stimulations peuvent être physiques (toucher, goûter), verbales et non verbales (vue, odorat, ouïe).

Elles peuvent s'exprimer par des paroles, des sourires, des gestes, des contacts physiques...

Le besoin de stimulations est tel que mieux vaut recevoir des stimulations négatives, que pas de stimulation du tout (mieux vaut une colère du chef que d'être ignoré).

Comment obtenir des stimulations?

La manière la plus efficace d'obtenir des stimulations est de les demander ouvertement.

"J'aimerais que vous me disiez que vous appréciez l'effort de prospection que je viens de faire ce trimestre!"

Malheureusement, cette méthode est peu utilisée et ceci pour trois raisons:

- Nous n'osons pas. Nous sommes habitués à utiliser des méthodes plus indirectes, telles les jeux manipulateurs.
- Nous savons que notre interlocuteur éprouve des difficultés à donner des stimulations. Cela explique la rareté des stimulations qui caractérise les milieux professionnels. Il arrive souvent que l'employé se plaigne de ne pas savoir comment est apprécié son travail.



Notre éducation nous pousse à donner presque uniquement des stimulations négatives dans le cadre professionnel.

« Bravo, le taux d'accidents du travail de votre atelier a baissé de moitié » Une telle phrase sera très rare dans la bouche d'un directeur; il fera plutôt remarquer : « Il est dommage que votre taux de rejet n'ait pas diminué »

Les stimulations négatives étant données plus facilement que les positives, dans l'entreprise et dans la société en général, l'individu adopte une méthode de demande indirecte de stimulation, aura tendance à agir de façon à rechercher les stimulations qu'il est facile de recevoir... c'est à dire les négatives.

Stimulations et développement de la personne

- **Stimulations positives:** provoquent des sensations agréables; elles sont sources de plaisir, d'épanouissement et de confiance.
- **Stimulations négatives:** entraînent des sentiments désagréables; elles sont sources de déplaisir, de fermeture et de méfiance
- **Stimulations conditionnelles:** reconnaissent l'autre pour ce qu'il FAIT; elles sont données à condition que...
- **Stimulations inconditionnelles:** reconnaissent l'autre pour ce qu'il EST; elles sont données sans condition.

Stimulations physiques ou sociales

	positives	négatives	absence
Conditionnelles	“C'est gentil de m'attendre pour dîner”	“Je n'aime pas ta nouvelle coiffure”	
Inconditionnelles	“Je t'aime”	“Tu n'es qu'un con”	

👍 **Stimulations conditionnelles positives :** ces positions positives s'adressent à ce que fait l'individu. Elles lui permettent de se développer et de changer plus facilement. Leur côté conditionnel est un frein à l'autonomie de la personne qui reste dépendante de celui qui stimule.



👉 **Stimulations conditionnelles négatives** : comme les précédentes, elles s’opposent à l’autonomie de l’individu. De plus, elles ont tendance à encourager la continuation du comportement négatif souligné. Elles nuisent ainsi à son développement et freinent le changement. Elles se révèlent toutefois nécessaires dans certains cas pour poser des limites nettes.

Ex.: “Vous ne voyez pas assez de clients”.

👍 👍 **Stimulations inconditionnelles positives** : elles sont adressées à l’individu lui-même et non à ce qu’il fait. **Elles sont un moyen puissant de développer les possibilités et l’autonomie de l’individu.**

Ex: “Vous êtes vraiment très intelligent”

👎 👎 **Stimulations conditionnelles négatives** : elles détruisent l’individu, arrêtent son développement et interdisent le changement.

Ex. : “Vous serez toujours aussi incapable!”

☛ **Absence de stimulations** : l’absence de stimulations est grave, car l’individu ne supporte pas la famine. Pour éviter cette situation, il manipule les autres et cherche à obtenir n’importe quel type de stimulations, y compris des stimulations négatives.

9. Les positions de vie

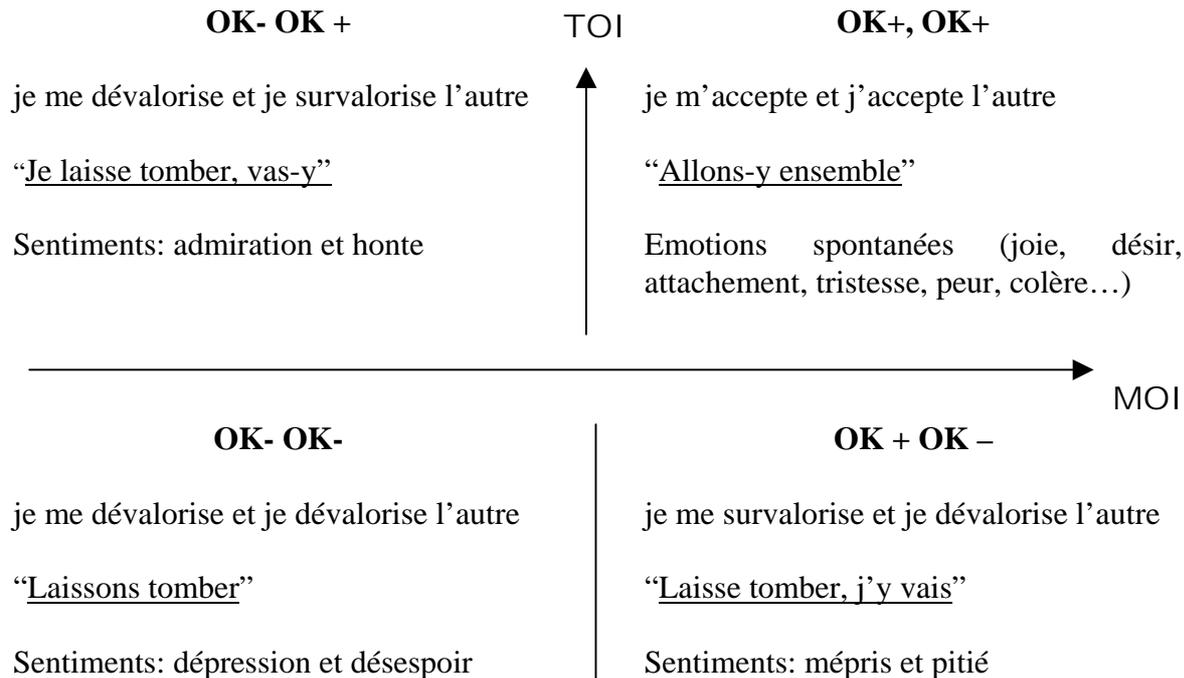
Selon l’analyse transactionnelle, un individu développe très tôt dans la vie une position émotionnelle de base (position existentielle ou position de vie), qui est le résultat combiné des différentes simulations qu’il a reçues et de ce qu’il a dû faire pour les recevoir.

Cette position, résultant des expériences de l’enfance, définit la façon dont la personne administrera son économie de stimulation, la façon dont elle les recherche, les types de stimulation qu’elle donne et la façon dont elle les donne.

Cette position de vie influencera donc profondément la façon dont un individu entre en relation avec les autres.

Il est possible de distinguer quatre positions de vie principales, c’est à dire quatre façons de voir les relations entre soi-même et autrui.





A partir du quadrangle précédent, il est possible de décrire quatre styles de relation de supérieur à subordonné.

OK+ OK+ : Une personne qui est dans cette position a une vue saine et optimiste de la vie. Elle entre librement en relation avec autrui et assume une attitude de réussite dans ses rapports avec les autres et avec son environnement. Cette position permet à l'Adulte de prendre le contrôle de la personnalité. *Elle donne le type de manager résolutif, qui ne se laisse **pas dominer** par ses sentiments et **qui écoute les sentiments des autres.***

Ok+ OK- : Une personne qui est dans cette position se montre extrêmement méfiante, négative et même haineuse à l'égard des autres; elle se sent au-dessus des critiques, mais ne se prive pas de remettre les autres en place. Cette position facilite la prise de contrôle de la personnalité par le Parent Critique. *Elle donne le type de manager autoritaire, perfectionniste, contrôleur et prompt à la réprimande.*

OK- OK- : Une personne qui est dans cette position est méfiante à l'égard des autres sans être confiante en elle-même. Elle a une vue pessimiste de ta vie et fuit les problèmes et tes contacts sociaux. *Elle ne donne pas des managers, mais des subordonnés avec lesquels le manager aura besoin de beaucoup de sensibilité, de compréhension et de patience pour pouvoir établir un climat de confiance.*



OK- OK+ : une personne qui est dans cette position se sent souvent inférieure, laide et incompétente. Elle ne peut être heureuse même si elle connaît un certain succès. Elle dévalorise les compliments et pourtant recherche les autres et leur affection. Cete position amène la personne à se comporter en Enfant Adapté et à rechercher un Parent à qui elle puisse faire confiance.

Elle donne le type de manager timide, passif, peu imaginatif, routinier et dépendant.

La notion de “position de vie”, comme les autres concepts de l’Analyse transactionnelle, constitue un **outil**, un instrument de pensée, et **ne prétend pas décrire une vérité**. Elle se justifie par son utilité comme modèle d’interprétation et d’action sur la réalité.

En fait, la plupart des gens ne sont pas fixés dans une seule position mais ont une position dominante qu’ils quittent en fonction des situations et des personnes concernées. De même, cette position évolue en fonction du temps.

Par exemple, un employé de bureau pourra, au travail, se situer dans,une position OK- OK+, s’estimant peu compétent alors qu’il admire son patron auquel il se soumet.

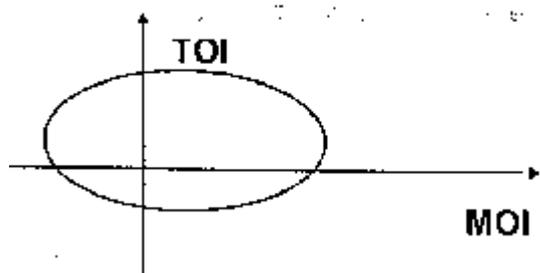
En revanche, en rentrant chez lui, il pourra avoir un comportement tyrannique avec sa femme et ses enfants en leur dictant ce qu’ils doivent faire (OK+ OK-).

Lorsqu’il est avec ses amis, il peut également se situer dans des rapports d’amitié et d’égalité (OK+ OK+).

Enfin, s’il se situe sur un plan de réflexion générale il peut se considérer comme un raté dans une société pourrie (OK- OK -).

Chaque individu décrit donc à un instant donné une surface sur les axes toi/moi du quadrant des positions de vie.

Dans le diagramme ci-dessus, par exemple, la personne est à dominante OK+ OK+.



10. La structuration du temps

Introduction

Les transactions pourraient se succéder de façon aléatoire, mais il n'en est rien. Elles se suivent en des séries de séquences progressives ou, au moins, structurées. Nous expliquons ces séquences observables en terme de structuration du temps.

Nous disposons ainsi principalement de six façons de structurer notre temps. Au niveau social (avec autrui) :

- Le retrait
- Le rituel
- Le passe-temps
- L'activité
- Le jeu
- L'intimité

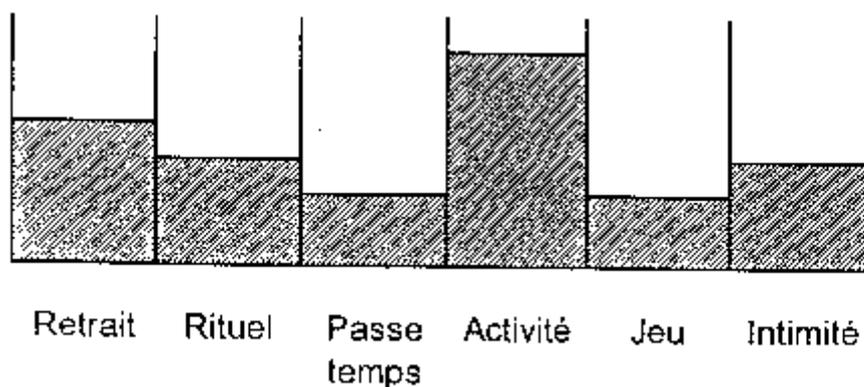
Ces six façons de structurer notre temps nous permettent de maîtriser la forme et l'intensité de nos échanges avec notre environnement. Sans elles, nous ne pourrions pas avoir ces échanges, donc nous manquerions de stimulation.

Chacune des façons de structurer le temps a 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 paramètres suivants:

- la ou les personnes concernées
- les problèmes à régler ou tâches à remplir
- le degré d'urgence de la situation

Le structurogramme est un schéma qui permet une analyse comparative des différentes façons dont une personne structure son temps. Par exemple:



Différents types

- Le RETRAIT:** Rêverie, méditation, silence
L'avantage du RETRAIT est de permettre d'éviter d'être submergé par des simulations extérieures. Son inconvénient est de constituer souvent une solution de fuite. Dans ce cas, il peut être apparenté aux différentes formes de passivité.
- Le RITUEL:** Salutations, cérémonie religieuse, façon systématique de se raser, de se coiffer, de ranger son bureau Est sécurisant par son caractère répétitif. Inversement, les stimulations qu'il fournit sont peu intenses. Dans le RITUEL, il y a peu d'engagement donc peu d'accomplissement.
- Le PASSE-TEMPS :** on discute de sujets généraux, voire banaux: voiture, mode, dernières vacances
Le PASSE-TEMPS permet sans risque d'approcher ses interlocuteurs et de sélectionner ceux avec lesquels on s'engagera dans une relation plus intime.
Bien qu'utile dans certaines situations sociales, les relations qui ne progressent pas au-delà meurent ou conduisent à l'ennui croissant.
- L'ACTIVITE :** Travail, violon d'Ingres, sport
Est toujours orientée vers la réalité externe (un but) et implique des transactions de type $A \Leftrightarrow A$.
Les ACTIVITES, parce qu'elles sont productrices ou créatrices, peuvent être hautement satisfaisantes et peuvent conduire à des satisfactions dans le futur, sous forme de stimulation pour un travail bien fait.
- Les JEUX (manipulateurs):** Manipulations émotionnelles de soi-même ou d'autrui aboutissant systématiquement à des sentiments désagréables, quoique rassurants par leur répétition.
- L'INTIMITE :** C'est le contact direct, authentique et spontané entre deux ou plusieurs personnes.
En INTIMITE, il n'y a pas d'objectifs extérieurs à la relation comme dans une ACTIVITE, ni d'objectifs psychologiques inavoués comme dans un JEU. L'INTIMITE consiste à accepter l'autre tel qu'il est, et à rester soi-même. Elle sous-tend une position de vie OK+, OK+.
Beaucoup de personnes évitent l'intimité, surtout dans un cadre professionnel, à cause de son « risque ».

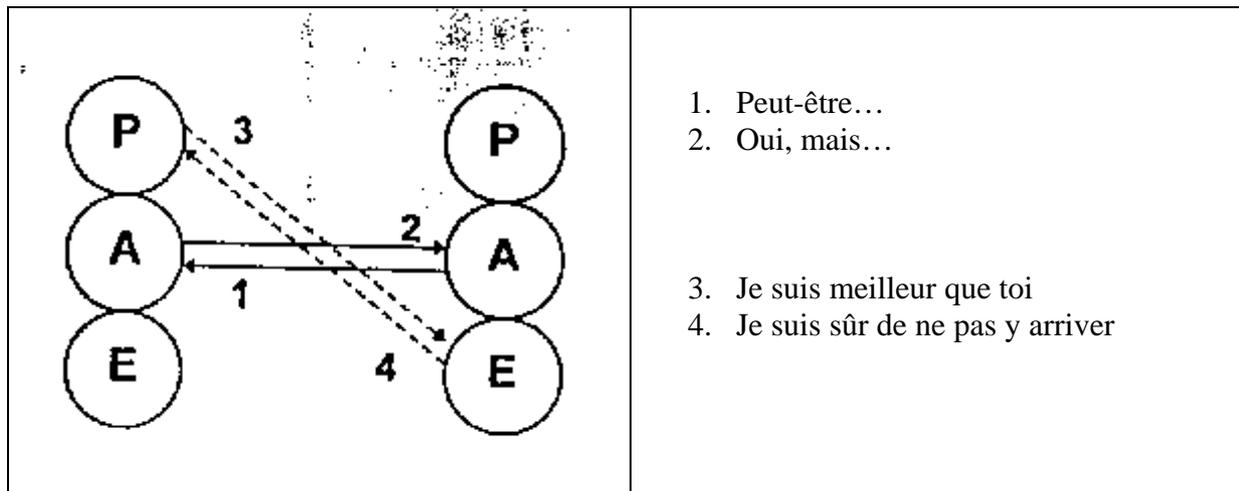


11. Les « jeux » (manipulateurs) ²

Pour l'Analyse transactionnelle, un « jeu » c'est le déroulement d'une série de transactions cachées, complémentaires progressant vers un résultat bien défini... C'est une série de « coups » présentant un piège...

Tout jeu est malhonnête à la base et présente un caractère dramatique.

Les transactions semblent se faire au niveau A ↔ A mais le niveau réel et caché est au niveau P ↔ E



Les raisons fondamentales qui nous poussent à jouer sont :

- **Le besoin de simulation**
- Le besoin de structuration du temps
- **La peur de l'intimité**
- L'habitude de voir les autres jouer
- Le manque de formation à l'intimité

Les jeux sont un moyen indirect de demander des stimulations.

Parce que les gens ne sont pas habitués et n'osent pas demander directement des stimulations positives du style :

“Dites-moi que vous avez confiance en moi”

“Dites-moi que vous m'appréciez”

Ils cherchent ces stimulations de façon perverse en manipulant l'autre.

² Cf. **"Des jeux et des hommes"** d'Eric Berne (*Games People Play : the Psychology of Human Relationship*) voir biblio en fin de document



Les jeux privilégient les stimulations négatives au détriment des positives. Les jeux structurent le temps et fournissent un mode bien programmé d'avoir des rapports sociaux.

L'Intimité devrait être la façon normale de répondre au besoin de stimulation.

Mais l'intimité fait peur, car, si je me sens un tant soit peu OK-, cela va apparaître dans la relation. En outre, l'intimité étant peu pratiquée, il y a peu d'occasions de l'apprendre et de s'y former.

Au niveau de l'entreprise, les jeux sont un frein au changement et à la résolution de problèmes.

Une grande partie de l'énergie des individus est ainsi investie dans des jeux qui sont nuisibles aux personnes et dommageables pour l'entreprise.

12. Les Techniques de communication

La personne à la « recherche de solutions » dispose essentiellement des moyens suivants

- l'écoute
- le questionnement
- le silence
- la relance

L'écoute

L'écoute, c'est d'abord se taire. Mais celà ne suffit pas. Il ne s'agit pas là d'adopter une écoute passive, à la manière d'un enregistreur, mais d'une écoute dynamique, pendant laquelle est analysé en temps réel tout ce que dit l'interlocuteur.

Si l'écoute est la technique de communication la plus évidente et la plus efficace, c'est également celle qui est la plus mal utilisée.

Un mauvaise écoute est souvent à la base des malentendus et des conflits de la vie d'un groupe de personnes (famille, entreprise...).

Une bonne écoute implique donc nécessairement un bon fonctionnement de l'Adulte puisqu'il s'agit de recueillir, enregistrer et traiter les informations de l'interlocuteur.

Du point de vue des positions de vie, une bonne écoute suppose une vision OK+ de l'interlocuteur. Egalement, elle renforce le sentiment OK+ de ce dernier.



Le questionnement

D'une manière triviale, les questions permettent d'obtenir plus d'information mais également montrent à l'interlocuteur votre intérêt pour son propos.

Mais attention, une bonne technique de questionnement est nécessaire afin d'éviter de tomber dans le style « interrogatoire policier » qui peut mettre l'interlocuteur mal à l'aise.

Différents types de questions:

- les questions ouvertes
 - les questions fermées
 - les questions orientées
 - les questions neutres
- Les questions ouvertes

Ne donnent pas à l'interlocuteur d'idée précise sur la forme que devrait revêtir sa réponse.

Exemples : *Que voulez-vous faire cet après-midi?*
Que pensez-vous de la proposition que je viens de vous faire?

Une question de type ouvert donne donc à l'interlocuteur toute liberté pour formuler sa réponse. Elle permet d'obtenir des informations et des opinions plus complètes et plus nuancées.

Ce genre de question apportera le plus d'informations nouvelles à l'Adulte et lui sera donc utile, surtout dans la première partie d'un entretien où il est intéressant de jeter un coup d'oeil rapide sur un champ aussi large que possible.

- Les questions fermées

Ces questions amènent une réponse peu explicite du type OUI ou NON.

Exemple : *“Etes-vous d'accord avec la proposition que je viens de vous présenter?”*

En général, les questions fermées ne permettent pas d'obtenir beaucoup d'explications ou d'en savoir plus sur ce que pense l'interlocuteur. Mais elles amènent ce dernier à prendre position et quelquefois, à clarifier sa pensée.

Elles sont à utiliser avec prudence parce qu'elles peuvent être ressenties comme manipulatrices.

Il est souvent possible de transformer simplement une question fermée en une question ouverte. Par exemple:

- *fermée: “Penses-tu que j'ai fait une bonne affaire?”*
- *ouverte: Que penses-tu de l'achat que j'ai fait?”*



- Les Questions orientées

Une question orientée implique ou suggère à l'interlocuteur la réponse à donner. Cette réponse correspond rarement à une réponse spontanée ou personnelle.

Exemples, toutes les questions commençant par « *Ne pensez-vous pas que...* », « *Ne devrions-nous pas...* », « *Ne pourrions-nous pas* ».

En général, la question orientée n'est pas posée par l'Adulte qui recherche de l'information, mais plutôt par le Parent qui cherche à influencer ou l'Enfant qui veut être confirmé ou sécurisé. Elles jouent donc un rôle important dans les conflits inter-personnels et les situations de JEUX.

- Les questions neutres

Une question neutre ne contient jamais sa propre réponse et laisse la possibilité à l'interlocuteur d'exprimer réellement son opinion et sa façon de voir.

Exemple: "*Que pensez-vous du produit X?*"

Les relances

La relance est une technique utilisée lorsque l'interlocuteur fait une réponse "à côté" c'est à dire une réponse insatisfaisante, incomplète ou inadéquate. Il existe deux types de relances : passives et actives.

- Les relances passives

- Les indications brèves de compréhension ; elles font sentir à l'interlocuteur que vous comprenez ce qu'il dit, que vous l'écoutez.

"je comprends"

"je vois"

- L'attitude corporelle

Hochement de tête, se pencher vers l'interlocuteur...

- Les relances actives

- Le résumé et la reformulation

Le résumé est la synthèse de ce que l'interlocuteur a communiqué jusqu'à un certain point de la conversation. Le but du résumé est en quelque sorte de reformuler ce qui a été dit sans le déformer et sans y ajouter ses propres pensées.

Le résumé sert également à éclaircir à tout moment certains points délicats dans la conversation et enfin à préparer la conclusion ou la fin d'un échange.



La reformulation, que l'on peut considérer comme le résumé d'une courte section de l'entretien est quant à elle très utile pour faire prendre conscience à l'interlocuteur de ce qu'il dit vraiment, ou tout du moins comment vous le percevez. Elle permet, en croisant les transactions (et en créant souvent en conséquence une brève rupture dans la communication) de repositionner si nécessaire l'interlocuteur dans l'état Adulte.

Exemple:

Parent Normatif: « *Les femmes ne savent pas diriger, d'ailleurs combien de femmes dirigeantes connaissez-vous?* »

Réponse Adulte: « *Si je comprends bien, vous me dites que les femmes sont incapables de diriger* »

Rupture de communication « ... »

- La réexpression des sentiments

Peu éloignée du résumé, la ré-expression des sentiments s'attache plutôt à résumer à l'interlocuteur ce qu'il n'a pas exprimé.

Exemples

« *Je ressens une certaine colère dans votre attitude* »

« *Il me semble que cette situation vous est très inconfortable* »

L'intérêt est que votre interlocuteur peut sentir alors que vous comprenez vraiment ce qu'il ressent et dès lors, s'ouvrir plus.

Le risque qui existe dans l'utilisation de cette technique est qu'elle fait appel à votre capacité à "deviner". Si vous devinez à tort, votre interlocuteur pourra se sentir insulté ou blessé, surtout si vous insistez sur votre interprétation.

Le silence

Est souvent classé dans la catégorie des relances passives; son utilisation judicieuse poussera l'interlocuteur à en dire un peu plus sur un début de réponse qui n'est pas satisfaisant en soi. La pression qu'éprouvera l'interlocuteur après quelques secondes de silence sera suffisamment forte pour qu'il soit amené à en dire plus.

Egalement, le silence permet à votre interlocuteur de disposer du temps suffisant pour digérer ce que vous venez de lui transmettre. On a bien souvent trop tendance à enchaîner rapidement les arguments et à submerger l'interlocuteur. L'utilisation du silence est également un moyen de se maintenir soi-même dans un état Adulte.

Mais attention, un silence trop prolongé peut rendre l'interlocuteur plus tendu et donc l'amener à limiter sa communication. Le silence doit donc être utilisé de manière judicieuse, en fonction de la situation, des individus concernés et de la communication déjà établie.



13. Management opérationnel - Introduction

L'autonomie

D'après les psychologues, un des sentiments fortement négatifs ressentis actuellement dans les entreprises est celui d'être la 35^{ème} roue du carrosse, un pion sur l'échiquier, c'est-à-dire le sentiment de dépendance. L'antidote à ce sentiment de dépendance, c'est l'autonomie. Donc, il faut être capable de redonner à chacun une zone d'autonomie.

De plus, l'autonomie des hommes qui composent une organisation orientée vers la réalisation d'objectifs opérationnels paraît être la condition essentielle à l'indépendance à terme de cette entité par rapport à ses créateurs.

Mais, qu'est-ce que l'autonomie? Même si elle conduit dans notre cas à terme à l'indépendance de l'entité, elle ne peut être synonyme d'autogestion ou d'anarchie. Dans le cadre des missions de l'entité, il s'agit d'être capable de donner aux gens non pas des tâches mais justement des missions qui déclinées à partir des missions opérationnelles de l'entité, permettent aux hommes d'acquiescer cette autonomie, de se gérer eux-mêmes, d'avoir une capacité d'initiative, d'auto-organisation.

L'autonomie individuelle, cela se traduit par **un temps**, un temps pendant lequel on n'est pas contrôlé et à la fin duquel on est contrôlé.

Le contrôle de façon tatillonne est un obstacle à l'autonomie. Plutôt que de passer son temps à perturber les gens pendant qu'ils font, il vaut mieux leur donner des missions pour un certain temps et les laisser tranquilles.

Les chefs qui sont sur le dos de leurs subordonnés les empêchent d'agir. En général, ce sont du reste les mêmes qui se plaignent d'avoir eux-mêmes sur le dos en permanence leurs collaborateurs.

Le chef doit toujours être aussi loin que possible de ses subordonnés par le temps. Il doit toujours penser avant eux, il doit anticiper. A ce moment-là, on peut donner de l'autonomie à ces collaborateurs. Les chefs qui vivent dans le court-terme sont des chefs qui ne délèguent jamais.

La responsabilité

L'anxiété, l'angoisse, la *trouille*, sont des sentiments très répandus chez les collaborateurs, qui conduisent naturellement à la peur de prendre des risques. Dans ces circonstances, il est très difficile de leur parler de responsabilité. (La responsabilité étant l'attitude de quelqu'un qui est capable de prendre des risques). A contrario l'inconscience, l'immaturité, peuvent conduire à la prise de risques inconsidérés.



Pour apprendre le risque, on a besoin d'une autorité. L'autorité à un caractère protecteur pour celui qui prend un risque en fixant un cadre à l'autonomie de chacun. Un bon chef fixe les limites à ses subordonnés et les couvre à l'intérieur de ces limites, cette couverture ne lui sert pas à tolérer de mauvais résultats éventuels mais bien au contraire elle va leur permettre d'entraîner le collaborateur à affronter et évaluer les risques.

Ce dernier s'en trouver d'ailleurs valorisé car il se sentira progressivement plus fort et plus capable.

Cet entraînement au risque, cette valorisation, ce sentiment d'être capable stimulera le collaborateur à savoir prendre ses responsabilités, tout en étant plus motivé.

En résumé, pour avoir des collaborateurs plus autonomes et plus responsables, le manager doit déléguer mais plus contrôler, plus couvrir mais plus responsabiliser.

14. Le rôle du manager

Tout responsable est garant de l'efficacité de l'organisation dont il dispose. Cette efficacité dépend bien sûr en grande partie des hommes qui composent cette organisation. Elle sera donc d'autant plus grande que leur **compétence** et leur **motivation** seront grandes.

Mais la valeur des hommes qui la composent ne suffit pas à rendre une organisation très performante. Elle peut même constituer un élément dangereux si ceux-ci utilisent cette valeur pour poursuivre des objectifs personnels et divergents de ceux du groupe et du reste de l'institution.

La présence d'un élément catalyseur de cette énergie est donc indispensable.

Le rôle du responsable est d'harmoniser les objectifs de chacun et d'utiliser au mieux leur énergie disponible, pour les faire tendre vers la réalisation des objectifs de l'équipe et donc de l'entité.

Pour ce faire, il doit savoir:

- utiliser au mieux et développer les compétences de ses hommes.
- motiver ces derniers, c'est à dire faire en sorte que leurs objectifs personnels soient compatibles avec les objectifs globaux de l'organisation.
- communiquer, faire adhérer, réguler en permanence les conflits, les tensions.

C'est l'ensemble de ces capacités qui constitue le "style de management" du responsable.



Cela exige de sa part:

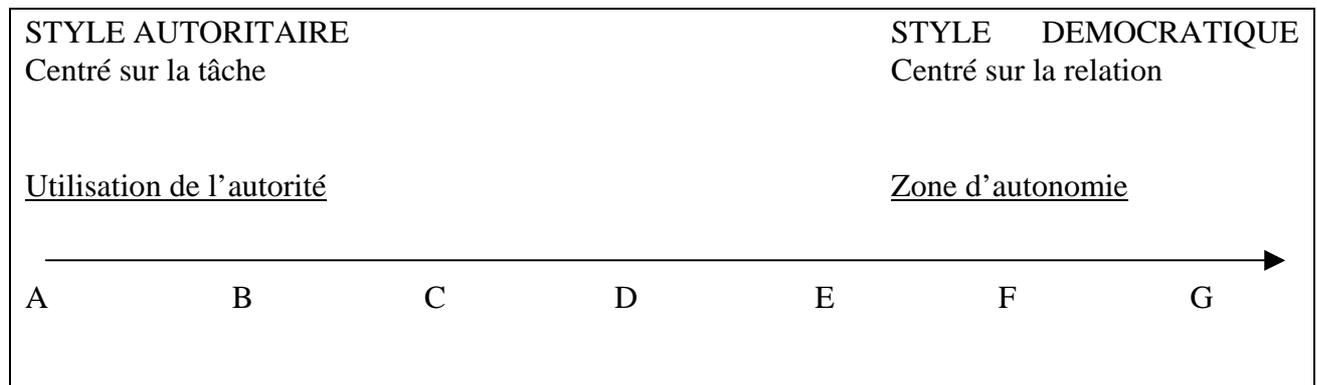
- D'analyser les forces et les faiblesses, les impasses de son propre style d'animation
- De connaître les qualités et les points faibles, les motivations de chaque membre de son équipe.
- D'ajuster ses méthodes, son attitude et ses techniques d'animation en fonction des besoins réels de chacun.

Un bon style d'animation exige de la part du responsable une grande souplesse d'adaptation, qui doit tenir compte à la fois:

- des objectifs poursuivis de leur degré d'urgence et d'importance
- de la personnalité et de la compétence de chaque membre de l'équipe, afin d'apporter à chacun l'attention nécessaire, et de n'en négliger aucun.

15. Les pôles d'intérêt du manager : la grille managériale

Le style du manager est défini à partir du degré d'intérêt qu'il porte à l'accomplissement des tâches et/ou la qualité de la relation qu'il entretient avec ses subordonnés.



- A : le manager décide et annonce ses décisions
- B : le manager vend ses décisions
- C : le manager présente ses idées et suscite des questions
- D : le manager présente des ébauches de décision sujettes à changement

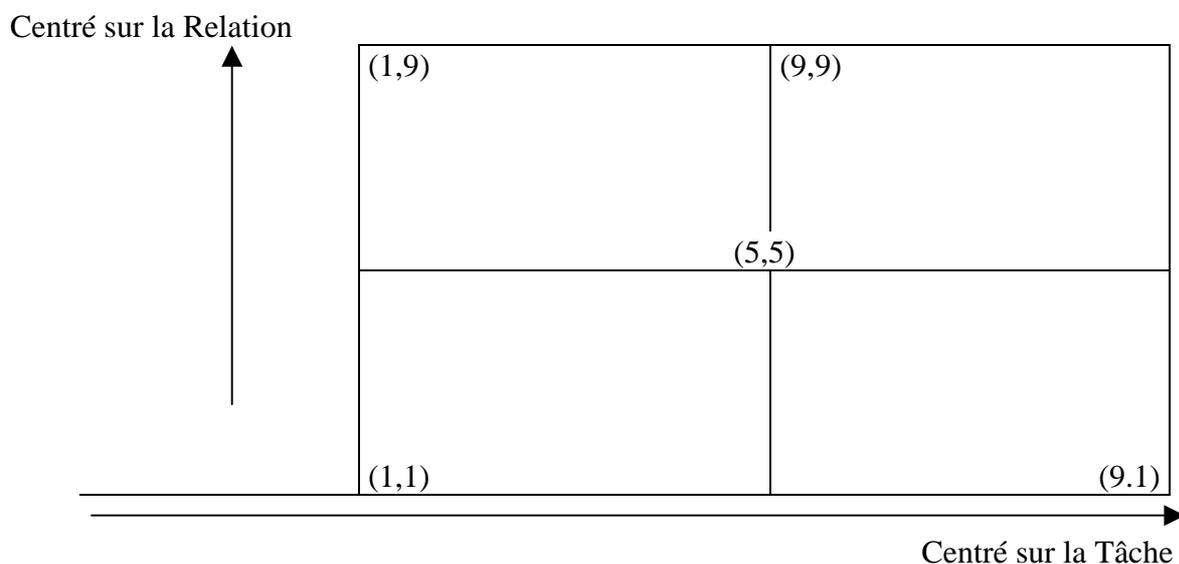


- E : le manager présente des problèmes, rassemble les suggestions et décide
- F : le manager définit le cadre et demande au groupe de décider
- G : le manager autorise ses subordonnés à fonctionner à l'intérieur des limites qui lui ont été fixées par ses propres supérieurs

Il est possible de positionner sur un tableau à 2 dimensions :

- L'intérêt porté aux tâches et à la production
- L'intérêt porté aux personnes et à la relation

... et de définir ainsi la grille managériale :

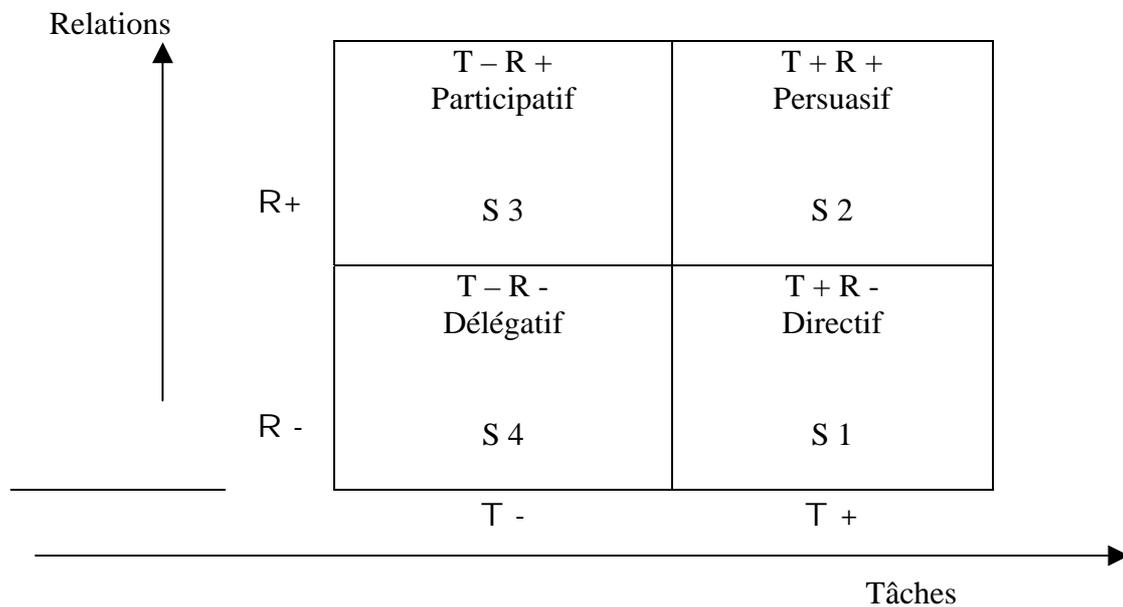


On peut ainsi caractériser 5 différents styles de management:

(1,1) le laisser aller	très peu d'effort nécessaire à l'accomplissement du travail et à l'entretien du climat
(1,9) le laisser faire	beaucoup d'attention accordée à la motivation des personnes; climat d'équipe confortable
(9,1) le laisser travailler	l'efficacité dans les opérations découle de l'organisation; l'aspect humain doit interférer le moins possible
(5,5) le laisser essayer	c'est en conciliant tous les facteurs et en les dosant de façon équilibrée que l'on maintient le moral à un niveau suffisant et les résultats à un niveau satisfaisant
(9,9) le laisser réaliser	l'accomplissement des tâches se fait à travers des individus qui se sentent concernés. Il y a synergie: plus on est concerné, plus on réalise; plus on réalise, plus on se sent concerné.



On peut résumer les 4 quadrants du tableau précédent en 4 styles principaux (de S1 à S4) présentant chacun des points forts et des points faibles:



S1 T+R

- Aspects positifs: compétent, rigoureux, apparemment sûr de lui.
- Points faibles: autoritaire, technocrate, a toujours raison, ne sait pas écouter

S2 T+R+

- Aspects positifs : coordonne, délègue, gère, coopère, anime: les super-manager
- Points faibles: trop présent : le super-man

S3 T-R+

- Aspects positifs : animateur, diplomate, psychologue
- Points faibles : démagogue, flou, n'ose pas trancher

S4 T-R-

- Aspects positifs : absent.
- Points faibles : potiche, inexistant, défaitiste



16. Maturité des collaborateurs

Introduction

On peut définir la maturité comme étant la capacité à assumer des responsabilités, et ce, à partir de 2 critères : la compétence et la motivation. Ces variables étant considérées uniquement vis-à-vis d'une mission bien précise et non pas d'une façon générale vis-à-vis d'une personne.

Un individu ou un groupe n'est pas à considérer comme étant mûr ou immature dans un sens global. Toute personne tend à être plus ou moins mûre en relation avec une tâche spécifique, une fonction donnée ou un objectif précis.

Par exemple : un attaché commercial peut être très responsable dans sa démarche commerciale mais peu conséquent dans la façon dont il applique les directives administratives.

On pourra aussi parler de maturité d'un groupe vis-à-vis d'une mission spécifique. Mais la maturité individuelle des membres du groupe vis-à-vis de cette mission peut être très différente de la maturité globale du groupe.

Par exemple : une agence commerciale dans son ensemble peut être très peu mûre vis-à-vis de la nouvelle réglementation du contrôle des changes; mais Mme X récemment mutée, peut être personnellement très responsable vis-à-vis de ce problème.

Il est donc important que le manager se comporte différemment dans une relation individuelle avec certains membres du groupe que lors de ses contacts avec le groupe dans son ensemble.

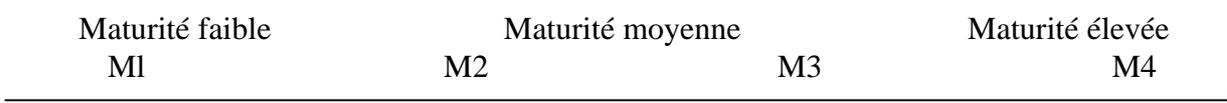
Compétence et motivation

Pour établir le degré de maturité d'une personne ou d'un groupe, on peut analyser le problème à partir de deux groupes de critères:

- la compétence et la capacité (maturité vis-à-vis de la tâche)
- la motivation et la volonté (maturité psychologique)

Il est donc possible de distinguer 4 degrés différents de maturité :

- M1 : non compétents et non motivés (C-, M-)
- M2 : non compétents et motivés (C-, M+)
- M3 : compétents et non motivés (C+, M-)
- M4 : compétents et motivés (C+, M+)



On constate que l'évolution des personnes vis-à-vis de leur travail correspond généralement à
ESSOR 1995 – Réédition Pratiques avril 07 - 35/42



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

ce cycle

- Première phase : la personne débute, connaît mal son travail et n'est pas vraiment motivée pour le faire. Bien sûr elle est pleine de bonne volonté mais elle fait le travail généralement parce qu'elle n'a pas le choix.
- Deuxième phase : la personne commence à connaître son travail mais n'est pas encore capable de se débrouiller seule. Néanmoins, ses premiers succès lui donnent confiance et la motivent positivement.
- Troisième phase : la personne a maintenant fait le tour de son travail, elle est compétente. Cependant, sa motivation chute : il n'y a plus rien de très excitant à faire et la lassitude s'installe.
- Quatrième phase : la personne connaît bien son travail et a maintenant réussi à y trouver des satisfactions (nouveaux objectifs, nouveaux challenges, autonomie plus poussée...). Sa motivation est donc plus forte. Une telle personne se sent donc alors responsable; elle a atteint du point de vue de ce travail un degré de maturité optimum.

En résumé, la maturité dépend de 2 groupes de critères :

- **La motivation**
 - désir d'accomplir son travail
 - attitude positive
 - concerné
 - confiance dans les buts poursuivis
- **La compétence**
 - formation
 - expérience
 - confiance en soi vis-à-vis du travail concret

Besoins de l'individu - Pyramide de MASLOW

MASLOW a rangé les besoins des individus en 5 grandes catégories.

Ces besoins sont les moteurs d'action de tout homme dans le cadre du travail. Si le manager connaît pour son subordonné les besoins déjà satisfaits, il peut le motiver en lui offrant, à travers le travail et à travers la relation qu'il entretient avec lui, la possibilité de satisfaire un besoin supérieur non encore complètement satisfait.

Accomplissement

ESSOR 1995 – Réédition Pratiques avril 07 - 36/42



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

- Auto développement
- Créativité
- Réalisation d'un potentiel

Estime

- Ego, moi
- Confiance en soi
- Reconnaissance
- Appréciation

Besoin social

- Amitié, affection
- Acceptation, respect
- Identification au groupe
- Appartenance

Sécurité

- Sécurité financière
- Protection contre les dangers corporels et mentaux

Besoins physiologiques

- Nourriture
- Travail, repos
- Récréation



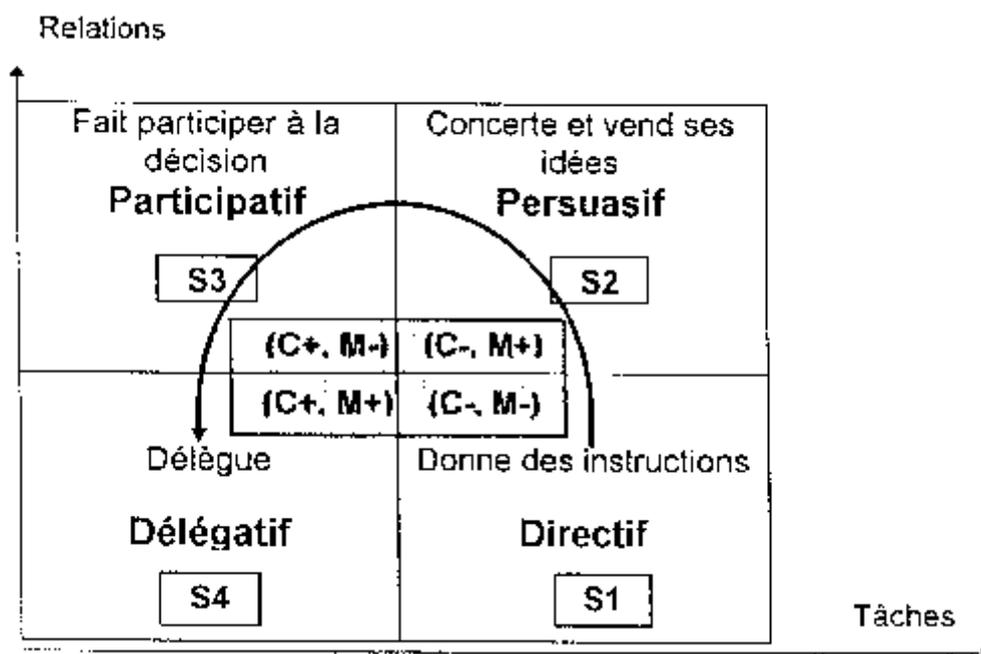
17. Le Management situationnel

Il y a une relation étroite entre les 4 degrés de maturité des collaborateurs et les 4 styles de management des supérieurs hiérarchiques.

En effet, plus la compétence est élevée, moins il est nécessaire que le manager se centre sur la tâche.

De même, plus la motivation est faible, plus il est nécessaire que le manager investisse dans la qualité de la relation qu'il entretient avec ses subordonnés.

On peut ainsi établir un cycle du style de management approprié au niveau de maturité des collaborateurs.



Le schéma précédent donne le style de management approprié maturité.

Il importe de bien comprendre le double aspect de la relation style de management/maturité.

Si, pour un degré de maturité donné, la courbe donne le style de management approprié, pour faire évoluer une personne du point de vue de la maturité, il importe de choisir un style de management en se déplaçant de droite à gauche sur la courbe.

Exemple :

Si une personne débute dans une nouvelle tâche, il convient de lui donner des instructions pour la manager. Mais si on se borne à ce style de management, elle ne franchira pas la barrière et n'augmentera pas sa maturité. Pour ce faire, il est nécessaire d'anticiper au bon moment et d'adopter un style moins centré sur la tâche et beaucoup plus centré sur la relation. Cela permettra au collaborateur de se sentir plus sûr de lui (on lui demande son avis) et donc de franchir un cap important dans son processus de maturation.



En suivant la courbe, on peut donc passer à un style de management participatif et, atteignant le dernier de maturité, on pourra avoir recours à une délégation plus totale.

En tout état de cause, il importe de se déplacer progressivement sur la courbe.

Le temps investi à développer l'autonomie de ses collaborateurs est le plus rentable des investissements pour un manager

18. Les Processus de management

Introduction

Le système de management efficace repose sur la façon de définir des objectifs et de les évaluer. En effet, que ce soit son style de management, un responsable qui veut faire faire un travail par un de ses subordonnés va lui donner des instructions et va en contrôler la réalisation.

- Si le style est T+ R-, le manager ne donne pas des objectifs mais des tâches
- Si le style est T+ R+, le manager donne des objectifs et définit les tâches nécessaires
- Si le style est T- R+, le manager donne des objectifs sans définir les tâches nécessaires
- Si le style est T- R-, le manager ne donne ni tâches ni objectifs mais des missions à objectifs élargis.

Ce processus de distribution du travail est à la base de la délégation (qu'il s'agisse d'une délégation extrêmement restreinte comme dans T+ R- ou d'une réelle délégation élargie comme dans T- R-). Nous l'appellerons ici "définition des objectifs", un objectif pouvant être une simple tâche ou une réelle mission.

Définition des objectifs

Dans la plupart des organisations, si l'on demande à quelqu'un ce qu'il fait et que l'on pose la question à son responsable hiérarchique, on obtient bien souvent deux listes différentes. L'une des techniques de base consiste à clarifier les responsabilités.

Pour ce faire, le manager scinde (en accord avec son subordonné) le travail en une série de objectifs. En fait, il n'est pas nécessaire de prendre tous les objectifs: 5 objectifs essentiels suffisent en général (règle des 80-20). Bien évidemment, un projet spécial nécessitera une spécification des objectifs particulière.



Les grands principes de la définition des objectifs sont:

- écrire les buts
- un nombre limité de mots
- pas plus de 4-5 buts représentant 80% du résultat
- les buts doivent être “smart” (en anglais) ³

Specific (spécifiques)

Measurable (mesurables)

Accurate (précis)

Reliable (fiables)

Timely (opportuns)

- revoir régulièrement ces buts
- vérifier périodiquement que la performance est en ligne avec les buts.

Renforcement positif

Nous avons déjà développé l'importance des stimuli en général et des stimuli positifs en particulier. Un des avantages d'une bonne définition des objectifs est de permettre de baser ces stimuli non sur des impressions mais sur des réalisations concrètes.

Dans la plupart des organisations, les managers passent leur temps à prendre les gens en flagrant délit. Ici, **nous conseillons au manager d'entrer en contact avec son subordonné dès qu'une réalisation positive est à mettre à son crédit.**

Les grands principes d'une bonne technique de renforcement positif sont:

- Dire clairement, dès le début, que l'on va parler de performance
- Féliciter assez rapidement (un trop grand laps de temps entre la réussite et la félicitation atténue l'effet de renforcement positif)
- Dire précisément ce qui a été bien fait
- Marquer une légère pause (laisser au collaborateur le temps de digérer son plaisir)
- Encourager à continuer sur cette voie positive.

Critiques

Il est parfois nécessaire d'émettre des critiques sur le travail ou le comportement d'un collaborateur. Soit parce que les performances ne concordent pas avec les buts définis et qu'il ne prend pas de lui-même les mesures correctives nécessaires. Soit parce que d'une façon générale certains de ses comportements spécifiques ne paraissent pas adéquats.

Il convient de bien garder à l'esprit que la critique l'on va formuler n'a pas pour objectif

³ En français, on trouve les «traductions» suivantes : Spécifiques, Mesurables, Agréées, Réalistes, Traçables



« d'engueuler » ou de « sévir » mais de rectifier le tir vers des performances en ligne avec les buts définis ou encore vers une rectification réaliste de ces buts.

Le manager veillera à ce que les critiques formulées concernent les performances ou les comportements du collaborateur (« stimulation négative conditionnelle »), et non pas sa personne, tout en insistant sur le fait que l'ensemble de la communication continue à s'appuyer sur une **relation inconditionnellement positive**.

Les caractéristiques principales d'une bonne technique de critique sont:

- Dire clairement, dès le début, que l'on va parler de performance.

Première partie de la critique:

- Vérification : on vérifie en discutant avec le collaborateur qu'il y a bien un problème de performance et que l'on est d'accord sur le constat des **faits**.
- Agir rapidement : ne pas attendre que les problèmes soient trop importants, irrémédiables.
- Dire précisément ce qui ne va pas.

Marquer une légère pause. Laisser la critique faire ses effets, ne pas en rajouter inutilement (cela inconditionnaliserait les critiques et ferait perdre de la force au point précis critiqué).

Deuxième partie de la critique:

- Ne pas profiter de la situation pour faire une autre critique
- Etablir un plan d'action correctif
- **Valoriser positivement le collaborateur** (la performance est négative, **pas la personne**)
- Encourager à poursuivre l'action de façon positive
- Lorsque c'est fini, c'est fini.

Pour aller plus loin : Sur le management, voir aussi le document de formation « Management » conçu à partir d'une formation de CSF et de notes de lecture de Pratiques
http://www.interaide.org/pratiques/pages/forum/GRH/Management_Formation_comments.pdf

Les outils de base de l'analyse transactionnelle, pour développer l'énergie des individus et des organisations, Dominique Cahlvn, ESF éditeur, coll. Formation permanente en Sciences Humaines.



Références bibliographiques sur l'analyse transactionnelle

Quelques ouvrages d'Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle :

Que dites-vous après avoir dit Bonjour ? (*What do you say after you say Hello*) Eric Berne - Editeur : Sand & Tchou, 1972 – Réédition 1999 - ISBN : 2710703610 – (380 pages)

Quatrième de couverture : «Ce livre...qui révèle les principes de base de l'Analyse transactionnelle - découverte par le Dr Eric Berne - est l'un des plus significatifs et des plus importants de son oeuvre . Cette méthode d'analyse propose, en effet, une théorie nouvelle : la personnalité d'un individu serait composée de trois éléments, le Parent, l'Adulte, l'Enfant. Notre destin serait donc conditionné dès l'enfance, par un "scénario" qui dicterait toutes nos actions, entraînerait nos échecs ou nos réussites.Est-il possible de se libérer de ce scénario ? Oui, répond Eric Berne, en proposant un questionnaire qui permet au lecteur de découvrir le pourquoi profond de ses actes. Ce livre est déjà un classique de la thérapie moderne. Cette méthode, qui permet un dialogue avec soi-même - donc avec l'autre - accorde autant d'importance aux événements actuels qu'aux événements anciens de sa vie ».

"Des jeux et des hommes" (*Games People Play : the Psychology of Human Relationship*) Eric Berne - Stock - ouvrage indispensable pour comprendre les "jeux de manipulation" que nous mettons souvent en place lors de nos relations avec les autres, les différents rôles que nous jouons et que nous faisons jouer à nos "partenaires".

Des scénarios et des hommes. Analyse transactionnelle des scénarios de la vie,

Claude Steiner, Editions Desclée de Brouwer, 1996 - ISBN : 2220038483 (441 p.)

Quatrième de couverture : « Un classique de l'Analyse Transactionnelle. L'auteur est le premier à avoir approfondi le scénario de vie résultant d'une décision prise à l'adolescence. Il analyse, en les illustrant, les scénarios tragiques et banals. Mais au-delà de l'intérêt théorique et de la pratique de l'A.T., cet ouvrage pose des problèmes combien actuels et débattus : qu'est-ce que c'est que la "maladie mentale", les rôles sexuels figés imposés, le concept du pouvoir et de la compétition, la limitation de la liberté de l'individu par les choix restreints qu'on lui laisse, débouchant sur des vies préfabriquées. Claude Steiner, psychologue clinicien et thérapeute, a été l'un des plus proches collaborateurs d'Eric Berne, le père de l'A.T. Il fait partie du groupe de psychiatrie radicale de Berkeley-Californie, dont la revue *Issues in Radical Therapy* a bouleversé la pratique de la psychiatrie classique. »

Structure et dynamique des organisations et des groupes, Eric Berne, Editions d'Analyse Transactionnelle

Autres ouvrages conseillés par Dode LAURANT et Martine Walter, ATORG :

Le triple moi, Gysa Jaoui, Laffont 1983

Grandir, Claudie Ramond, Ed. La méridienne 1989

Qui suis-je face à toi? Fanita English, Ed. Hommes et Groupe 1987

D'accord avec soi et avec les autres Thomas Harris, Editions Epi

Naître Gagnant Muriel James, Paris Interéditions

Les cycles de l'identité Pamela Lewin, Paris Interéditions

Ils sont devenus mes enfants, Lee J. Schiff, Paris Interéditions

Ma nuit d'Analyse Transactionnelle, Ian Stewart, Vann Joines, Paris Interéditions

Sur l'application dans la vie professionnelle et le management :

Les outils de base de l'analyse transactionnelle, pour développer l'énergie des individus et des organisations, Dominique Cahlvin, ESF éditeur, coll. Formation permanente en Sciences Humaines.

L'analyse transactionnelle et des applications dans la vie professionnelle M.C. Gourdin, P. de Ladebat, Paris Editions

Gagner dans l'entreprise, l'AT dans la vie professionnelle, Jongward, Paris Interéditions

ESSOR 1995 – Réédition Pratiques avril 07 - 42/42



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>