

### 3. La fonction relationnelle du manager

## Plan du Chapitre 3

3.1 La posture du manager.....	150
1. La fonction symbolique du chef :.....	150
2. Le chef comme objet de projection de nos idéaux. ...	151
3. La nécessaire identification au chef .....	152
4. Les sources du pouvoir .....	153
5. Pouvoir - Séduction et perversité .....	153
6. Le pouvoir peut rendre fou .....	154
7. L'expérience de Milgram.....	155
8. Le conte du petit Chaperon Rouge .....	158
9. La juste distance (La métaphore de Shopenhauer) ...	160
3.2 Le holding et le handing .....	162
1. La fonction d'appui .....	162
2. Analyse du style de management avec le test du PAE	162
3.3 L'effet Pygmalion .....	176
1. Définition.....	176
2. Test des positions de vie : sommes-nous capables de « l'effet Pygmalion ? » .....	177
3.4 Les signes de reconnaissance .....	183
1. Positions de vie et dynamique des signes de reconnaissance .....	183
2. Position de vie et signes de reconnaissance .....	184
3.5 La Régulation des émotions et la Gestion des conflits .....	185
1. La « collection de timbres » .....	185
2. Faites le point sur votre collection de timbres ! .....	186
3. Typologie des dysfonctionnements : des jeux et des hommes (E. Berne) .....	187
4. Que faire en face d'un jeu ou d'un stratagème ? .....	189
5. Comment atténuer l'intensité d'un conflit ? .....	189
6. Les principales étapes d'une négociation .....	190
3.6 L'empowerment.....	191
1. Définition de l'empowerment .....	191
2. La dynamique de l'empowerment .....	192
3. La délégation : support fondamental d'empowerment ..	194
4. Les quatre processus de l'empowerment .....	195
5. Les quatre styles de l'empowerment.....	199
6. Votre style de base .....	203
7. Interaction entre le style d'empowerment et le comportement des collaborateurs.....	208

3.7 La pertinence en communication.....	209
1. L'aliénation fondamentale du sujet .....	209
2. Les dissonances cognitives .....	211
3. Vos préférences cognitives : test.....	214

### 3.1 La posture du manager

1. *Manager n'est pas se défouler : « le chef comme père mythique ».*

La plupart des managers exercent leur fonction sans s'interroger sur les compétences nécessaires à développer.

Ils s'appuient la plupart du temps sur leur intuition et leur spontanéité. Certains, assez rares, y excellent parce qu'ils ont un talent, un charisme.

Beaucoup font souvent preuve de maladresses et parfois même d'insuffisances. Certains encore, heureusement plus rares, confondent manager et se défouler.

En réalité Manager est un métier qui se caractérise par des actes et des attitudes aujourd'hui bien repérés et reproductibles.

Ces actes et ces attitudes ne relèvent pas seulement d'un savoir-faire mais plus encore d'une conscience claire de son rôle dans un groupe. La question de l'identité a autant d'importance que les compétences techniques.

2. *La fonction symbolique du chef :*

A quoi sert en effet la fonction du chef dans un groupe ?

Les hypothèses les plus utiles pour répondre à cette question se trouvent chez Freud dans *Totem et Tabou*. Dans ce livre, il tente d'explorer la genèse du lieu social et de définir l'origine du pouvoir.

Un groupe humain ne peut fonctionner sans un minimum de cohérence. Tout groupe humain a besoin de se structurer sinon il s'enlise dans un fonctionnement archaïque où règnera la violence fondamentale.

Dans la horde primitive les hommes passent leur temps à se battre. Celle-ci va peu à peu s'organiser par la désignation d'un chef qui sera généralement le plus fort.

En provoquant la crainte et l'angoisse, le chef apparaîtra comme un père mythique qui transcende les autres et leur permet ainsi de se rassembler et de créer une première forme de solidarité.

Les membres de la horde vont s'allier et devenir « frères », se constituant ainsi en communauté primitive.

Il faudra encore longtemps pour que dans l'histoire des hommes ces communautés, peu à peu, se civilisent, en érigeant notamment des institutions. Le chef est donc à la fois le garant et le premier facteur de cohérence d'un groupe humain.

Pour que le chef soit reconnu et accepté, il faut qu'il renvoie dans l'imaginaire de la horde au père mythique. « Sans cette référence au père, aucune culture n'est possible. »

Le père mythique à la fois admiré et haï va édicter des interdits qui vont générer le refoulement des pulsions et permettre une relative sublimation.

C'est justement cette sublimation qui va permettre l'accès à la culture et la création de la solidarité et de l'amour entre les membres du groupe. En définitive, la présence du chef est ce qui va permettre l'alliance et donc la paix.

Cette alliance et cette paix seront bien sûr relatives car lorsque le chef s'affaiblira, les frères réactiveront à nouveau leur rivalité, jusqu'à ce que le plus fort l'emporte et remplace le père.

L'histoire des hommes montre combien cette notion d'alliance va prendre du temps pour se construire. Pendant des siècles les seigneurs se sont battus entre eux. La notion de Nation n'est apparue que peu à peu, après de longs et incessants combats sanglants.

### *3. Le chef comme objet de projection de nos idéaux.*

Dans « *Malaise d'une civilisation* » Freud pose l'hypothèse que le chef, dans la mesure où il renvoie au père mythique, est l'objet d'idéalisation. Ce n'est qu'à cette condition que nous accepterons de lui obéir.

L'expérience bien connue de Milgram semble confirmer cette hypothèse. Les sujets hésitent beaucoup moins à imposer des sanctions aux cobayes de l'expérience, lorsqu'ils se trompent, quand celles-ci sont suggérées par un professeur habillé en blouse blanche avec des titres universitaires prestigieux qui en imposent.

Nous investissons donc celui qui occupe la place du chef de nos idéaux. Ces idéaux sont des substituts du narcissisme perdu de notre enfance et proviennent de notre « idéal du Moi ».

Le facteur de l'idéal du Moi est le résultat de la relation hallucinatoire que nous avons entretenu avec nos parents.

L'idéal Moi représente en quelque sorte une fiction à laquelle nous nous sommes identifiés ; fiction qui consiste à tenter de ressembler à celui que nos parents espéraient que nous deviendrions, en d'autres termes à leur désir.

Dans cette dynamique nous projetons sur le chef à la fois notre idéal du Moi : celui par lequel, nous imaginons pouvoir devenir cet objet merveilleux tant désiré par nos parents.

Etre aimé de lui, tout faire pour le satisfaire semble être à la base du processus d'obéissance.

C'est sur cette espérance « folle » qui peut donner l'illusion d'une toute puissance et d'échapper ainsi à la souffrance que les sectes ont fondé leur réussite.

C'est bien en jouant sur cette illusion que les chefs des sectes obtiennent le meilleur de leur disciple.

Le propos n'est pas bien sûr de vanter cette forme de pouvoir totalitaire mais de mettre en évidence les aspects archaïques qui hantent la relation managériale.

#### *4. La nécessaire identification au chef*

L'identification est un mécanisme constant qui fonctionne en permanence dans la construction de l'image de soi : Nous sommes les autres, mais les « introjectons ».

Ce processus d'imitation est particulièrement activé dans la relation au chef. Nous avons besoin de ressembler à ceux dont nous voulons être aimés ou que nous craignons. L'identification permet au moi de se constituer.

Nous désirons d'autant plus nous identifier à une personne que nous déposons en elle nos idéaux.

## 5. Les sources du pouvoir

Pour Eugène Enriquez, les sources du pouvoir sont les suivantes :

1. La possession des moyens de sanction (récompense ou punition)
2. La compétence humaine du chef
3. la légitimité
4. L'identification
5. L'amour
6. La compétence technique
7. La structure des relations et la possession des moyens de contrôle
8. L'adhésion raisonnée au travail effectué
9. La possession des richesses.

## 6. Pouvoir - Séduction et perversité

Le pouvoir est une fonction utile dans la mesure où il permet de rassembler un collectif autour d'idéaux porteurs de progrès.

Le pouvoir doit permettre un « désamorçage des angoisses et des peurs » (Balandier) et favoriser simultanément l'expression sublimée des pulsions.

L'homme de pouvoir doit apparaître fondamentalement comme sujet pouvant être à la fois un individu d'exception et un individu proche. Un individu d'exception dans la mesure où il peut être un père bienveillant et non un géniteur castrateur, un père protecteur, incarnant en lui, permettant au peuple de pouvoir s'adorer dans la personne d'un seul et proposant inlassablement le thème du rassemblement.

Le pouvoir pervers « implique la négation chez autrui de la possibilité d'accéder à son propre désir ». Le pervers va asservir l'autre à son désir et le transformer en objet manipulable.

L'autre devient le jouet de ses désirs. Tout est fait pour assurer sa magnificence narcissique.

L'homme de pouvoir pervers n'hésitera pas à tous les subterfuges, tous les mensonges, pour utiliser l'autre à sa propre glorification et consolider sa « toute puissance ».

Pour réussir cette mystification le pervers utilisera la « séduction douce ». Il manipulera sans culpabilité les affects archaïques de ses interlocuteurs pour leur faire croire ce qu'ils ont besoin d'entendre et ainsi les rassurer sur eux-mêmes et sur le monde.

Le séducteur jouera toujours sur les apparences, jamais sur la vérité. Le conte de Grimm « *le petit chaperon rouge* » illustre magnifiquement bien la perversité du pouvoir.

Au départ, la jeune enfant naïve est censée aller voir sa grand-mère.

Sa mère lui recommande bien de ne pas répondre aux sollicitations de personnes qu'elle ne connaît pas.

Pendant ce temps le loup rusé se précipite chez la grand-mère et la dévore pour prendre sa place.

Ce stratagème met bien en évidence la position du pervers qui n'hésite pas pour obtenir ces fins à adopter un discours correspondant à ce que l'autre désire.

Puis au fur et à mesure le petit chaperon rouge découvrira derrière l'apparence tranquille et rassurante de sa grand-mère le monstre qui s'y est déguisé.

L'histoire se termine pour le loup assez mal puisqu'on placera dans son ventre une grosse pierre noire. C'est ce qui arrive généralement aux pervers, plus personne ne veut davantage se laisser tromper et remplace la confiance qu'il pouvait mettre en l'autre par une immense méfiance.

### *7. Le pouvoir peut rendre fou*

La posture du pouvoir n'est pas sans danger pour celui qui l'occupe. Pour certains, la reconnaissance trop abondante des autres peut générer une inflation du Moi et réactiver curieusement une part de la névrose infantile refoulée en chacun de nous.

Tout se passe comme si le regard trop émerveillé d'autrui enfermait celui qui est regardé dans une illusion falsificatrice. Les troubles du caractère de ceux qui occupent une position de pouvoir dans l'actualité sont là pour le confirmer.

B Tapie n'est-il pas devenu à un moment mégalomane ? Dalida narcissique ? Bérégovoy obsessionnel ? Tiberi hystérique ?

D'autres acteurs de l'histoire ont montré combien le pouvoir pouvait rendre l'autre fou, voire des nations tout entières. La situation de pouvoir présente donc des risques : celui de voir sa névrose infantile réactivée.



## 8. L'expérience de Milgram

### **Autorité, quand tu nous tiens**

(in Revue « Psychologie » de Gaëtane Chapelle)

Depuis longtemps, les psychologues sociaux se sont demandé ce qui pouvait conduire un individu à se soumettre à une autorité. Dans les années 60, l'Américain Stanley Milgram en avait fait la démonstration dans une expérience devenue célèbre.

Le téléphone sonne dans le couloir d'hôpital. L'infirmière de garde décroche, et un homme, qu'elle ne connaît pas, se présente comme le Docteur Machin. Il lui demande d'administrer à l'un de ses patients un médicament, à une dose qu'elle sait trop élevée.

Malgré tout, elle s'apprête à suivre cette demande.

Cette histoire n'est pas fictive.

Des chercheurs en psychologie sociale ont utilisé cette situation afin d'examiner le poids de l'autorité sur une décision. Lors de cette expérience, 95% des infirmières se sont préparées à administrer ce produit nocif. Le titre de médecin donnait à leur interlocuteur une autorité suffisante pour influencer leur décision.

Dans des conditions réelles, l'autorité que confère un titre peut avoir des conséquences plus graves. Ce phénomène est bien connu des compagnies aériennes. L'Administration fédérale de l'aviation des Etats-Unis a en effet remarqué que, dans de nombreux cas, une erreur évidente du capitaine de vol n'était pas corrigée par les membres de l'équipage, ce qui conduisait au crash.

Malgré l'importance des décisions personnelles, les membres d'équipage ne corrigeaient pas l'erreur par soumission à l'autorité du capitaine de vol.

Pire encore, ces études ont montré qu'un style de commandement autoritaire pouvait conduire l'équipage lui-même à faire des erreurs.

### **Docteur ? Vous avez dit docteur ?**

Cela veut dire qu'un titre donne toute puissance à celui qui le porte ?

Les choses ne sont pas si simples. Tout d'abord, le titre n'est pas le seul critère pour attribuer une autorité à quelqu'un. D'autres expériences en psychologie sociale ont montré que le port de l'uniforme, ou simplement la tenue vestimentaire, donnait à quelqu'un une plus forte influence sur autrui. Ainsi les gens seraient plus enclins à traverser au feu rouge derrière un homme en veston-cravate que derrière quelqu'un en tenue décontractée.

Mais c'est à Stanley Milgram, le plus célèbre des psychologues sociaux, que l'on doit de comprendre le phénomène de soumission à l'autorité.

Entre 1960 et 1963, il a mené des expériences pour étudier « la façon dont l'homme peut concilier les impératifs de l'autorité avec la voix de sa conscience ».

Il a ainsi inventé une situation expérimentale très particulière (que l'on ne se permettrait plus aujourd'hui d'utiliser pour des raisons déontologiques) : il invitait par petite annonce à participer à une expérience qu'il prétendait porter sur la mémoire.

Lorsque chaque volontaire arrivait au laboratoire, il était accueilli par un chercheur en blouse blanche, en même temps qu'une autre personne, soi-disant volontaire elle aussi, mais en fait complice de l'expérimentateur.

Un tirage au sort truqué désignait alors le sujet comme « professeur » et le complice comme « élève ».

Le prétendu objectif de l'expérience était le suivant : évaluer l'impact de la punition sur la mémorisation.

Le « professeur » serait donc chargé d'enseigner à l'« élève » des paires de mots, en utilisant une méthode pédagogique très particulière : il devrait lui infliger des chocs électriques tout d'abord de faible puissance, puis d'un niveau supérieur à chaque erreur. L'expérimentateur et le « professeur » installaient ensuite l'« élève » sur une sorte de chaise électrique, lui posaient sur les bras des électrodes, avec une pommade « pour éviter ampoules et brûlures ».

Toute cette mise en scène était destinée à convaincre le sujet

« naïf » de la réalité de l'expérience. On lui faisait même sentir l'effet d'une décharge électrique sur lui-même. Ensuite, le professeur s'asseyait dans une autre pièce, devant un tableau de bord à partir duquel il pourrait envoyer les décharges électriques. Celui-ci était clairement gradué, avec d'une part l'intensité des chocs (de 15 volts jusqu'à 450) et d'autre part des indications sur leur effet (15 à 30 volts : attention, choc dangereux ; et 450 volts : XXX).

Le but réel était évidemment tout autre que l'effet de la punition sur la mémorisation.

En réalité, l' « élève », complice de l'expérimentation, était un acteur, qui simulait la douleur ressentie aux chocs électriques. Le tableau de bord était factice et n'envoyait aucune décharge.

Mais cela, le sujet ne le savait pas. Toute cette mise en scène était conçue pour évaluer jusqu'à quel point un individu pouvait se soumettre à une autorité, celle du chercheur, et exécuter des actes aussi graves, contre sa conscience.

Les moyens utilisés pour soumettre les sujets n'étaient pas faibles : en plus de la blouse blanche du scientifique, et du « service à la science » à rendre, des consignes strictes et répétées étaient données aux sujets.

L'expérience ne s'interrompait qu'après quatre refus successifs du « professeur » de continuer la séance. Si le « professeur » s'inquiétait des conséquences des chocs électriques pour la santé du sujet, voici ce que l'expérimentateur répondait : « Même si les chocs sont douloureux, ils ne peuvent causer aucune lésion permanente ; en conséquence, poursuivez. » Et ce, même pour les intensités de choc les plus élevées.

## 9. Le conte du petit Chaperon Rouge

### Le petit chaperon rouge (Conte de Grimm)

Il était une fois une petite fille que tout le monde aimait bien, surtout sa grand-mère. Elle ne savait qu'entreprendre pour lui faire plaisir. Un jour, elle lui offrit un petit bonnet de velours rouge, qui lui allait si bien qu'elle ne voulut plus en porter d'autre. Du coup, on l'appela « Chaperon Rouge ».

Un jour, sa mère lui dit : « Viens voir, Chaperon Rouge : voici un morceau de gâteau et une bouteille de vin. Porte-les à ta grand-mère ; elle est malade et faible ; elle s'en délectera ; fais vite, avant qu'il ne fasse trop chaud. Et quand tu seras en chemin, sois bien sage et ne t'écarte pas de ta route, sinon tu casserais la bouteille et ta grand-mère n'aurait plus rien. Et quand tu arriveras chez elle, n'oublie pas de dire « bonjour » et ne va pas fureter dans tous les coins. »

« Je ferai tout comme il faut », dit le petit Chaperon Rouge à sa mère. La fillette lui dit au revoir. La grand-mère habitait loin, au milieu de la forêt, à une demi-heure du village. Lorsque le petit Chaperon Rouge arriva dans le bois, il rencontra le Loup. Mais il ne savait pas que c'était une vilaine bête et ne le craignait point. « Bonjour, Chaperon Rouge », dit le Loup. « Bien merci, Loup », dit le Chaperon Rouge.

- Où donc vas-tu si tôt, Chaperon Rouge ?
- Chez ma grand-mère.
- Que portes-tu dans ton panier ?
- Du gâteau et du vin. Hier nous avons fait de la pâtisserie, et ça fera du bien à ma grand-mère. Ça la fortifiera.
- Où habite donc ta grand-mère, Chaperon Rouge ?
- Oh ! à un bon quart d'heure d'ici, dans la forêt. Sa maison se trouve sous les trois chênes. En dessous, il y a une haie de noisetiers, tu sais bien ? dit le petit Chaperon Rouge.

Le Loup se dit : Voilà un mets bien jeune et bien tendre, un vrai régal ! Il sera encore bien meilleur que la vieille. Il faut que je m'y prenne adroitement pour les attraper toutes les deux ! Il l'accompagna un bout de chemin et dit : « Chaperon Rouge, vois ces belles fleurs autour de nous. Pourquoi ne les regardes-tu pas ? J'ai l'impression que tu n'écoutes même pas comme les oiseaux chantent joliment. Tu marches comme si tu allais à l'école, alors que tout est si beau, ici, dans la forêt ! »

Le petit Chaperon Rouge ouvrit les yeux et lorsqu'elle vit comment les rayons du soleil dansaient de-ci, delà à travers les arbres, et combien tout était plein de fleurs, elle pensa : *Si j'apportais à ma grand-mère un beau bouquet de fleurs, ça lui ferait bien plaisir. Il est encore si tôt que j'arriverai bien à l'heure.*

Elle quitta le chemin, pénétra dans le bois et cueillit des fleurs. Et, chaque fois qu'elle en avait cueilli une, elle se disait : *Plus loin, j'en vois une plus belle* ; et elle y allait et s'enfonçait toujours plus profondément dans la forêt. Le Loup lui, courait tout droit vers la maison de la grand-mère. Il frappa à la porte.

- Qui est-là ?
- C'est le petit Chaperon Rouge qui t'apporte du gâteau et du vin.
- Tire la chevillette, dit la grand-mère. Je suis trop faible et ne peux me lever.

Le Loup tire la chevillette, la porte s'ouvre et sans dire un mot, il s'approche du lit de la grand-mère et l'avale. IL enfile ses habits, met sa coiffe, se couche dans son lit et tire les rideaux.

Pendant ce temps, le petit Chaperon Rouge avait fait la chasse aux fleurs. Lorsque la fillette en eut tant qu'elle pouvait à peine les porter, elle se souvint soudain de sa grand-mère et reprit la route pour se rendre auprès d'elle. Elle fut très étonnée de voir la porte ouverte. Et lorsqu'elle entra dans la chambre, cela lui sembla si curieux qu'elle se dit : *Mon Dieu, comme je suis craintive aujourd'hui. Et cependant, d'habitude, je suis si contente d'être auprès de ma grand-mère !* Elle s'écria : « Bonjour ! » Mais nulle réponse. Elle s'approcha du lit et tira les rideaux. La grand-mère y était couchée, sa coiffe tirée très bas sur le visage. Elle avait l'air bizarre. « Oh ! grand-mère, comme tu as de grandes oreilles. »

- C'est pour mieux t'entendre...
- Oh ! grand-mère, comme tu as de grands yeux !
- C'est pour mieux te voir !
- Oh ! grand-mère, comme tu as de grandes mains !
- C'est pour mieux t'étreindre...
- Mais grand-mère, comme tu as une horrible et grande bouche !
- C'est pour mieux te manger !

A peine le Loup eut-il prononcé ces mots, qu'il bondit hors du lit et avala le pauvre petit Chaperon Rouge.

Lorsque le Loup eut apaisé sa faim, il se recoucha, s'endormit et commença à ronfler bruyamment.

Un chasseur passait justement devant la maison. Il se dit : *Comme cette vieille femme ronfle ! Il faut que je voie si elle a besoin de quelque chose.* Il entre dans la chambre et quand il arrive devant le lit, il voit que c'est un Loup qui y est couché.

- Ah ! c'est toi, bandit ! Dit-il. Voilà bien longtemps que je te cherche...

Il se prépare à faire feu lorsque tout à coup l'idée lui vient que le Loup pourrait bien avoir avalé la grand-mère et qu'il serait peut-être encore possible de la sauver.

Il ne tire pas, mais prend des ciseaux et commence à ouvrir le ventre du Loup endormi. A peine avait-il donné quelques coups de ciseaux qu'il aperçoit le Chaperon Rouge. Quelques coups encore et voilà qui sort du Loup et dit : « Ah ! comme j'ai eu peur ! Comme il faisait sombre dans le ventre du Loup ! » Et voilà que la grand-mère sort à son tour, pouvant à peine respirer. Le petit Chaperon Rouge se hâte de chercher de grosses pierres. Ils en remplissent le ventre du Loup. Lorsque celui-ci se réveilla, il voulut s'enfuir. Mais les pierres étaient si lourdes qu'il s'écrasa par terre et mourut.

Ils étaient bien contents tous les trois : le chasseur dépouilla le Loup et l'emporta chez lui. La grand-mère mangea le gâteau et but le vin que le petit Chaperon Rouge avait apporté. Elle s'en trouva toute ragaillardie. Le petit Chaperon Rouge cependant pensait : *Je ne quitterai plus jamais mon chemin pour aller me promener dans la forêt, quand maman me l'aura interdit.*

### La juste distance (La métaphore de Schopenhauer)

Le philosophe Schopenhauer illustre bien la question de la juste distance à trouver vis-à-vis des collaborateurs. " Par un jour d'hiver, un couple de porcs - épics transis de froid se pressaient l'un contre l'autre pour se réchauffer. Comme ils se piquaient l'un et l'autre avec leurs épines, ils se séparèrent et alors eurent froid. Après de nombreux essais, les porcs-épics trouvèrent la distance à laquelle ils se donnaient le plus de chaleur sans trop se piquer".

Cette métaphore illustre bien la recherche de la bonne distance que doit effectuer le manager. Le manager doit être près de son collaborateur dans certains cas et en même temps lui laisser une certaine autonomie pour qu'il puisse grandir. La bonne distance est celle qui permet "à la fois de préserver et d'affirmer son identité dans la participation et suffisamment autonome pour exercer ses propres potentialités" (Muchielli A., 1986).

Didier Anzieu (1979) se pose la même question à propos de l'attitude du psychothérapeute dans le cadre d'une démarche psychothérapique dite "transitionnelle". Il estime que la situation analytique classique qui passe par le fait d'allonger le patient sur le divan n'est pas toujours adaptée. En effet, dans certains cas de détresse importante, le patient a besoin de la proximité du thérapeute. La règle analytique "académique" ne lui paraît peu appropriée dans ce type de problématique. Aussi conseille-t-il au psychothérapeute de se rapprocher du patient en proposant une séance de face à face, voire en établissant un contact plus amical avec lui par le toucher. Cette manière de procéder est évidemment fort contestée par le cadre psychanalyste classique qui pense que l'analyse du transfert n'est plus possible si la distance entre l'analysant et l'analysé n'existe plus.

Anzieu, s'inspirant des travaux de Winnicott a développé une nouvelle approche psychothérapique, appelée "transitionnelle" qui joue sur la distance avec le patient pour l'aider à traverser une crise. Il conseille d'être très près de lui au départ, puis de créer progressivement "un espace potentiel", au fur et à mesure de la reconstitution du sujet, jusqu'à ce qu'il soit apte à supporter la distance liée à la démarche psychanalytique classique. Cette perspective mériterait d'être reprise lors des périodes de changement en entreprise.

## 3.2 Le holding et le handing

### 1. La fonction d'appui

Les collaborateurs ont besoin d'être soutenus. Cette fonction d'appui s'appelle en psychothérapie le holding. Elle est indispensable lorsque le sujet est en crise.

La mise en performance n'est pas sans lien avec la crise dans la mesure où le sujet est appelé à mobiliser le maximum de ressources. Pour aller au-delà de son fonctionnement habituel, il a besoin de la présence de son manager.

Si celui-ci est trop « loin », par exemple enfermé dans une approche trop technocratique, sa présence est insuffisante et la fonction d'étayage ne se fait pas.

Si le holding (soutien) est important, la manière de s'y prendre a autant d'importance.

### 2. Analyse du style de management avec le test du PAE

En faisant référence à l'analyse transactionnelle on peut mettre en évidence 6 styles prédominants :

- Le parent normatif est structurant mais souvent trop contrôlant.
- Le parent nourricier très à l'écoute est souvent trop protecteur.
- L'adulte garantit une certaine rationalité mais n'intègre pas toujours la dimension émotionnelle et affective dans sa relation.
- L'enfant libre emmène beaucoup de chaleur et de créativité mais trop proche n'occupe pas la fonction de leader.
- L'enfant adapté est discret mais a beaucoup de mal à prendre des décisions.
- L'enfant rebelle est capable de désobéir aux règles quand c'est nécessaire mais ne peut assurer une cohérence sociale.

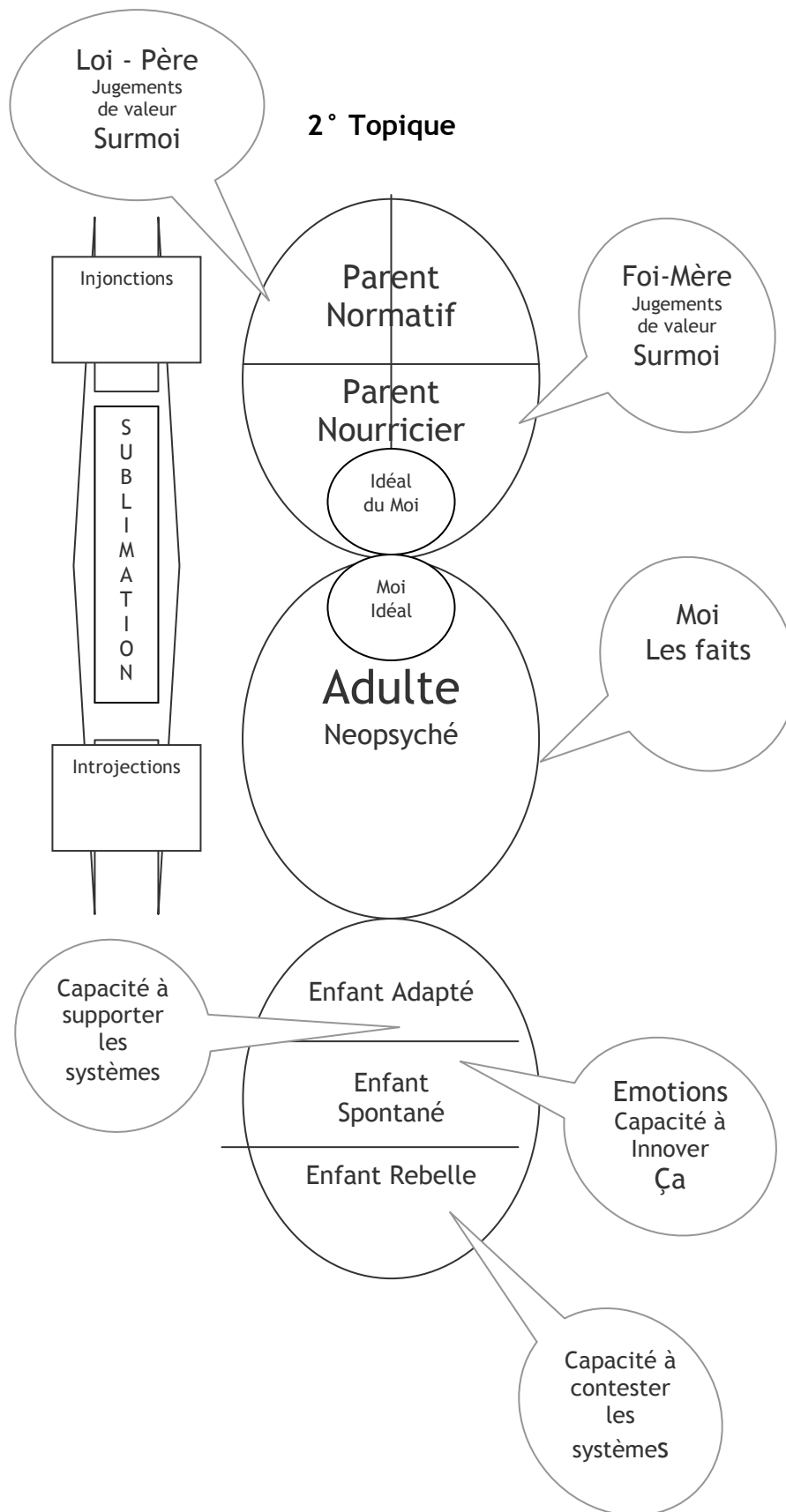


**1° Topique**

**Parent**  
Extéropsyché

**Adulte**  
Neopsyché

**Enfant**  
Archéopsyché



#### A. Test du PAE

(Tiré d'un ouvrage de Jaoui G. (1987), Le triple Moi - l'Analyse transactionnelle, Robert Lafont, 246 p

Choisir parmi cette liste 9 items qui vous concernent plus particulièrement.

(Ce test étant assez rapide il faut vraiment faire une sélection et se limiter à 9 items)

1. Je n'aime pas les compromis
2. Je fais ce que j'ai envie de faire
3. Je cherche à imposer mes opinions
4. Je connais mes domaines d'expertise
5. Je ne me gêne pas pour dire ce que je pense
6. Je garde mon sang - froid en toute circonstance
7. Je cherche toujours à instituer ou à faire appliquer des règles
8. Je donne beaucoup de conseils et d'avis
9. Je cherche à m'informer le plus largement possible avant de conclure
10. J'aime proposer des innovations
11. J'utilise efficacement mon temps
12. Je me fie plus à l'intuition qu'au raisonnement
13. Je cherche toujours l'approbation de mon entourage
14. Je m'exprime avec précision
15. Je n'admets pas facilement la contradiction
16. J'aime rendre service
17. J'accepte mal l'autorité
18. Je suis souvent de l'avis du dernier qui a parlé
19. J'aime me charger de l'accueil et de la formation des nouveaux
20. Je prépare et planifie les travaux à venir
21. J'évite les sujets de conversation personnels
22. Je sais prendre des décisions
23. J'encourage et je remonte le moral de mon entourage
24. Je ne cache pas ce que je ressens
25. J'observe et j'écoute les autres avec curiosité
26. J'évite de prendre des décisions
27. Je fais souvent des remarques sur le travail des autres
28. Je me méfie du flair et de l'intuition
29. Je ne sais pas refuser ce qui m'est demandé par mes supérieurs
30. Les autres peuvent compter sur moi.

## Grille de dépouillement

Il suffit de mettre une croix dans les colonnes correspondant aux items que vous avez choisis.

1		2		3		4		5		6	
1		8		4		13		17		10	
3		19		6		18		2		12	
7		23		9		29		5		24	
27		30		11							
				14							
				20							
				21							
				22							
				25							
				28							

Vous pouvez reporter les chiffres obtenus dans chacune des 6 colonnes sur ce diagramme appelé Egogramme.

9	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-
	Parent Normatif 1	Parent Nourricier 2	Adulte 3	Enfant Adapté 4	Enfant Rebelle 5	Enfant Spontané 6

Comment interpréter ce test:

Si c'est le Parent normatif qui l'emporte, vous êtes plutôt centré sur la loi, les règles, les résultats, les objectifs.

Si c'est le Parent Nourricier, vous êtes plus à l'écoute de vos collaborateurs. Vous êtes sur l'axe relationnel donc de la Foi.

Si c'est l'Adulte, vous privilégiez la méthode, les processus, l'organisation, la rationalité.

Si c'est L'Enfant Adapté, vous êtes sûrement un bon second mais avez du mal à prendre des décisions et trancher

Si c'est l'Enfant Rebelle, vous êtes dans la contestation permanente mais vous savez dire non quand c'est nécessaire. Peut - être êtes vous également victime d'une "collection de timbres". C'est-à-dire que vous accumulez certaine souffrance et vous avez besoin d'une régulation ou d'un changement.

Si c'est l'enfant Spontané ou libre, vous avez beaucoup d'intuition et de spontanéité. Vous inspirez la sympathie mais votre franchise peut parfois mal être comprise.

Il existe un lien évident entre ce test et celui que nous vous avons proposé sur les deux axes fondamentaux du management: la Loi et la Foi.

Tous les tests présentés dans cet ouvrage ne fonctionnent pas de manière séparée. Ils constituent un tout qui met en évidence certaines tendances qui se trouvent confirmées au fur et à mesure de votre auto- analyse.

B. Test PAE plus approfondi

(Tiré des outils de base de l'Analyse Transactionnelle, ESF, 208 p, D. Chalvin (2006))

Examinez chaque affirmation et affectez-lui le nombre de points correspondants :

- C'est quelque chose que vous ne faites ou ne pensez jamais ou presque jamais = 0 pt
- C'est quelque chose que vous faites ou pensez parfois = 1 pt
- C'est quelque chose que vous faites ou pensez souvent = 2 pt
- C'est quelque chose que vous faites ou pensez toujours ou presque toujours = 3 pt

1. J'aime que les autres se confient à moi.
2. Je suis poli.
3. Je me fie à mon intuition.
4. Je suis exigeant avec les autres.
5. Je fais respecter les règlements.
6. J'ai un tempérament cordial et bon enfant.
7. Je pratique la négociation.
8. Je me conforme aux règlements
9. Je pense que pour exister, il faut se battre.
10. J'aime la nouveauté.
11. Je suis sérieux.
12. J'aime bien provoquer autrui.
13. Je fais ce qui me plaît.
14. Je lutte contre la désorganisation et la pagaille.
15. Pour résoudre un problème, je fais confiance aux recettes éprouvées.
16. Je m'inquiète pour les autres.
17. Dans un dialogue, j'écoute et je reformule le point de vue d'autrui.
18. Je me sens responsable de ce qui m'arrive.
19. Je perds mes moyens quand je ne suis pas dans mon univers habituel.
20. J'ai une attitude conciliante.
21. Je porte des jugements sur le comportement d'autrui.
22. Je suis ponctuel.
23. Il suffit de peu de chose pour me mettre en colère.
24. J'aime les jeux.
25. J'obtiens ce que je désire.

26. Je me méfie des idées reçues.
27. Dans des situations mouvementées, je garde mon calme.
28. Certaines remarques des autres me blessent.
29. J'aime la remise en cause.
30. J'exprime ce que je ressens.
31. J'agis en fonction d'un certain nombre de principes auxquels je crois.
32. J'analyse mon propre comportement.
33. Quand on me donne un ordre, j'obéis.
34. J'aide les autres à résoudre leurs problèmes.
35. J'ai tendance à réagir impulsivement.
36. J'ai un esprit de contradiction.
37. Dans une situation de conflit, je cherche avant tout à dédramatiser.
38. Je prends mes décisions en toute autonomie.
39. Je fais confiance à la hiérarchie.
40. J'ai tendance à dominer les autres.
41. Mon langage est direct et spontané.
42. Je suis les conseils de ceux qui ont de l'expérience.
43. Je discute pour le plaisir de la joute verbale.
44. J'ai un tempérament contestataire.
45. Lorsque je rencontre un problème, j'examine posément tous les éléments de la situation avant de prendre une décision.
46. Je m'exprime avec réserve et discrétion.
47. Je pense qu'aujourd'hui les gens ont tendance à oublier leurs devoirs.
48. Le fait qu'on me donne des ordres m'indispose.
49. J'apprécie la compagnie des enfants.
50. Je fais des reproches à autrui.
51. Les gens viennent me demander conseil et assistance.
52. Je me révolte contre les contraintes.
53. Je prends du recul par rapport aux situations que je vis.
54. J'ai tendance à être bienveillant vis-à-vis d'autrui.
55. Je recherche les situations de conflit.
56. Je suis créatif.
57. Je donne sans hésiter un coup de main à des collègues ou à des amis qui font appel à moi.
58. Avant d'agir, je me fixe des objectifs.
59. Je pense que le travail a une valeur morale.
60. Je pense que les gens aiment qu'on les sécurise.

## Grille de dépouillement

1		2		3		4		5		6	
4		1		7		2		9		3	
5		6		17		8		12		10	
11		16		18		15		23		13	
14		20		26		19		29		24	
21		34		27		22		36		25	
31		37		32		28		43		30	
40		51		38		33		44		65	
47		54		45		39		48		41	
50		57		53		42		52		49	
59		60		58		46		55		56	

Vous pouvez reporter les chiffres obtenus dans chacune des 6 colonnes sur ce diagramme appelé Egogramme.

30	-	-	-	-	-	-
25	-	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-	-
15	-	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-
	Parent Normatif 1	Parent Nourricier 2	Adulte 3	Enfant Adapté 4	Enfant Rebelle 5	Enfant Spontané 6



C. Analyse du style de management par le test des scénarios de vie  
(Ce test est tiré des outils de base de l'Analyse Transactionnelle,  
ESF, 208 p, D. Chalvin (2006))

- Le « Sois parfait » a un souci de qualité, mais a souvent des exigences irréalistes par rapport aux réelles possibilités de ces collaborateurs. Les exigences peuvent l'emmener parfois à occuper des positions persécutrices par rapport à ses collaborateurs.
- Le « dépêche-toi » est capable d'intervenir de façon très rapide par rapport à des urgences, mais il ne prend pas le temps de se faire comprendre et n'est pas toujours synchronisé avec ses collaborateurs
- Le « Fais plaisir » est d'une courtoisie à toute épreuve mais a du mal à s'imposer dans des situations où il faut faire preuve d'autorité.
- Le « Fait des efforts » déploie beaucoup d'énergie mais sans avoir toujours su préparer son action.
- Le « Sois fort » est capable d'absorber beaucoup de tâches mais a du mal à déléguer à ses collaborateurs.

Pour être aimé, pour réussir, pour être aidé, pour être efficient... comment faites-vous ? Répondez au questionnaire pour mieux vous connaître.

0 : Ce n'est pas moi

1 : C'est peut-être moi

2 : C'est quelquefois moi

3 : C'est souvent moi

4 : C'est tout- à fait moi

	0	1	2	3	4
1. J'ai toujours l'impression de me battre contre la montre					
2. Je pense que l'effort est plus important que le résultat					
3. Je pense que dans la vie je dois me débrouiller seul					
4. Pour commencer une tâche, il me faut «toutes » les informations					
5. Il est important que les autres soient bien disposés à mon égard					
6. Le stress me dope					
7. J'ai souvent peur de ne pas être à la hauteur					
8. Je suis très exigeant envers moi-même et les autres					
9. Pour être satisfait, je dois exceller					
10. Pour être aimé, je rends service plus que la moyenne					
11. Je ne peux déléguer, car les autres sont trop lents					
12. Je dois dépenser beaucoup d'énergie pour faire les choses					
13. Je ne suis pas proche de mes émotions et je ne les exprime pas					
14. En cas de difficulté je prends tout sur moi					
15. Pour mon patron, je suis disponible, même chez moi					

16. Je parle vite					
17. J'ai un sentiment d'oppression et la peur d'exploser si je me laisse aller					
18. J'aime accomplir de nobles tâches					
19. Les faits, les chiffres, la logique, voilà les vraies valeurs					
20. Il faut dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre					
21. J'ai envie d'interrompre les gens pour finir leurs phrases à leur place					
22. J'ai le sentiment depuis longtemps d'être responsable de ce qui arrive aux autres					
23. L'échange intellectuel est le domaine où je suis à l'aise					
24. L'exactitude à tout prix, voilà le prix de mon image					
25. J'aime savoir qu'un collègue a besoin de moi					
26. Je dis souvent : « pressons... oui.. et alors ? »					
27. Les autres disent de moi que je me plains souvent					
28. J'aime ce qui fait appel à la logique					
29. Je dois donner à penser à mon client que je sais tout					
30. Il faut savoir se mettre en quatre					
31. J'ai coutume de faire les cent pas lorsque je suis en attente de quelque chose					
32. Les gens viennent à moi, sans que je leur demande car on me trouve gentil					
33. J'ai du mal à faire confiance et à m'abandonner					
34. Pour moi une objection est le signe de mon incompréhension ; aussi je dois tout réussir pour ne pas être critiqué					

35. J'aime aider les autres					
36. Je tapote souvent avec mes doigts ou mes pieds					
37. Je crée des situations confuses où je suis stupide et impuissant					
38. La manière dont les autres me jugent sur ce que je fais m'importe beaucoup					
39. Je suis souvent convaincu que je suis le meilleur					
40. Je ne sais pas dire non					
41. Je vais trop vite, ce qui me fait faire des fautes d'inattention					
42. Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions !					
43. Je me sens en sécurité si je ne m'inquiète pas émotionnellement					
44. Tant qu'une tâche n'est pas réalisée comme je l'imaginais, je recommence					
45. J'aime jouer le rôle de confident					
46. Je ne peux rester inactif et, au besoin, je fais plusieurs choses en même temps					
47. Ma mère me disait souvent : « avec un peu plus d'efforts »					
48. Dans une tâche à plusieurs, je n'aime pas que l'on ne respecte pas le timing, l'objectif et que l'on fasse des digressions					
49. J'attends de mes collaborateurs qu'ils fassent exactement ce que je leur dis					
50. En réponse à ces questions, je me demande si les réponses correspondent bien à ce que l'on attend de moi					

Sois Fort		Fais plaisir		Fais des efforts		Dépêche-toi		Sois parfait	
Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score
3		5		2		1		4	
8		10		7		6		9	
13		15		12		11		14	
18		20		17		16		19	
23		25		22		21		24	
28		30		27		26		20	
33		35		32		31		34	
38		40		37		36		39	
43		45		42		41		44	
48		50		47		46		49	
Totaux									

### 3.3 L'effet Pygmalion

#### 1. Définition

L'effet Pygmalion se définit comme la capacité du Manager d'avoir des attentes positives vis-à-vis de ses collaborateurs.

Les attentes positives contribuent au développement du potentiel des collaborateurs et permettent à la « Prophétie » de se réaliser.

Elles sont nécessaires pour augmenter le niveau d'attente positive des personnes quant à elles-même (effet Galatée)

La difficulté consiste ensuite à synchroniser les deux niveaux d'attente des protagonistes pour les exprimer en projets d'Action réalistes.

Un niveau d'attente trop élevé peut déclencher l'insécurité chez le collaborateur.

Un niveau d'attente trop bas peut inhiber l'éclosion du potentiel de la personne.

Confier aux collaborateurs des Missions adaptées et construire avec lui des Plans d'Actions séquencés (Dossier de délégation) et augmenter progressivement les challenges sont des pratiques à recommander.

2. *Test des positions de vie : sommes-nous capables de « l'effet Pygmalion ? »*

(Ce test est tiré des outils de base de l'Analyse Transactionnelle, ESF, 208 p, D. Chalvin (2006))

Sur chacun des 8 thèmes de vie professionnelle ci-dessous répartissez 10 points en fonction de la fréquence avec laquelle vous agissez ainsi.

## Test des positions de vie

### 1 Style de commandement

- a Je me justifie, me défends, parfois je critique, parfois je me protège.
- b J'utilise le contrôle et la persuasion. Je n'hésite pas à faire pression.
- c J'aide mes gens. Ma sympathie m'aide à me faire accepter.
- d J'informe, je propose des occasions de développement, nous analysons ensemble des problèmes et les opportunités.

### 2 Approche des problèmes

- a J'essaye de les éluder, je m'arrange.
- b Je tiens aux objectifs et aussi à la qualité de la vie de travail de chacun.
- c Je me soucie surtout de tenir les objectifs.
- d Je fais en sorte que chacun soit satisfait.

### 3 Attitude face aux règles

- a pour moi les règles sont les règles, c'est tout
- b Les règles sont de bonnes choses. J'insiste pour qu'on les suive.
- c Ce sont des règles de conduites. Elles sont utiles mais n'en soyons pas prisonniers.
- d Je pense qu'on doit s'efforcer de les suivre.

### 4 Vision des conflits

- a Les conflits peuvent être utiles.  
Nous en tirons souvent des occasions pour progresser.
- b Je n'aime guère les conflits, ça nuit aux relations.
- c Je pense qu'il faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde.
- d Ce n'est pas mon affaire.

### 5 Réactions à la colère

- a Je n'aime pas m'affronter à la colère, ça m'est pénible.
- b Ça me rend très désagréable et méfiant.
- c Dans ce cas je provoque une bonne confrontation.
- d J'en veux à ceux qui se permettent ça, je rumine ma rancœur.

### 6 Attitude envers le supérieur

- a Je vois bien les points faibles, je critique ou je manipule.
- b Je fais de mon mieux. J'espère être apprécié.
- c Chacun son travail.
- d On discute, on échange, on négocie.

### 7 Humour

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

### 8 Attitude de base

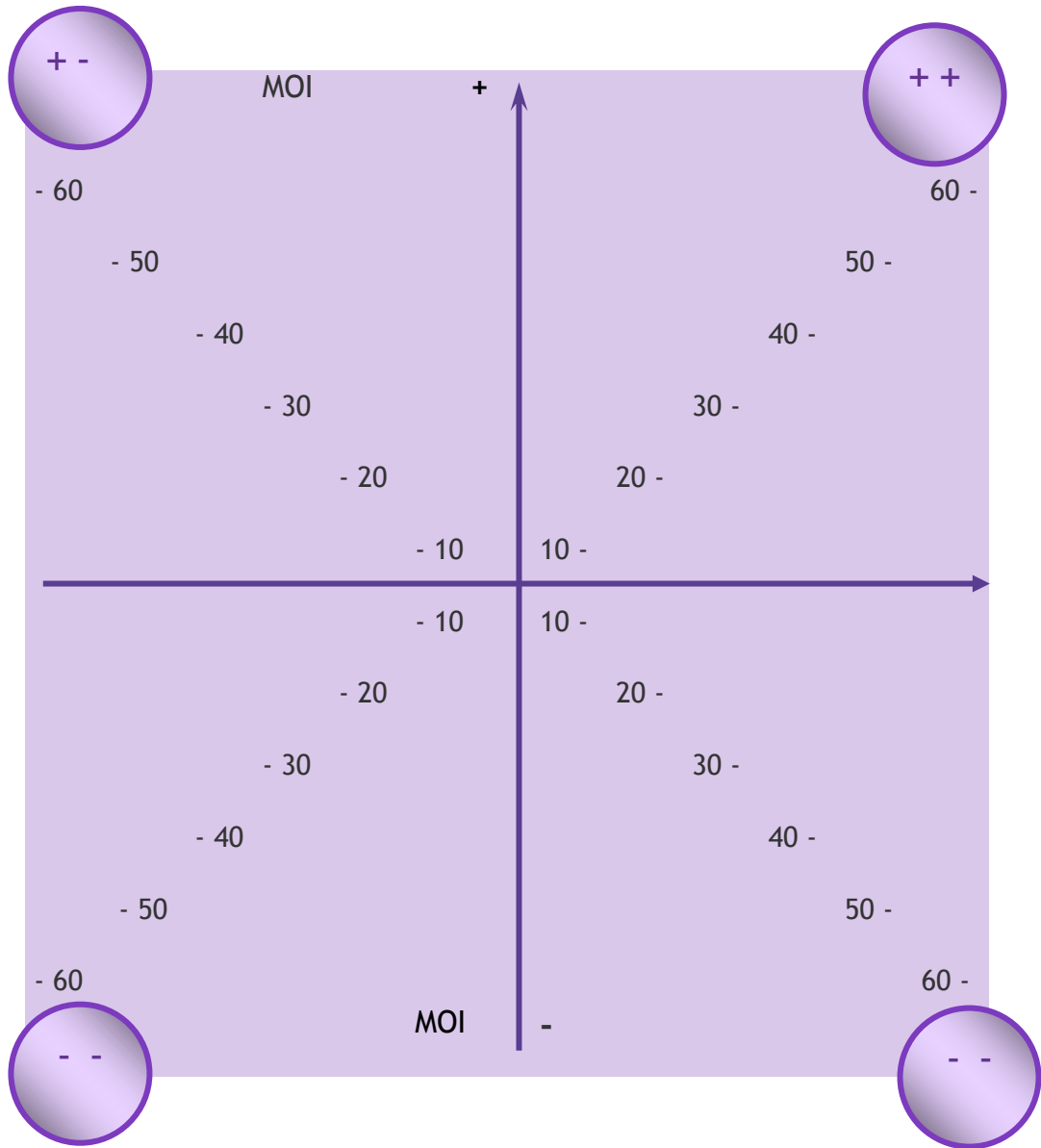
- a Je t'y ferai aller.
- b Je vais de l'avant avec toi.
- c Puisqu'il faut y aller.
- d aller là ou ailleurs...



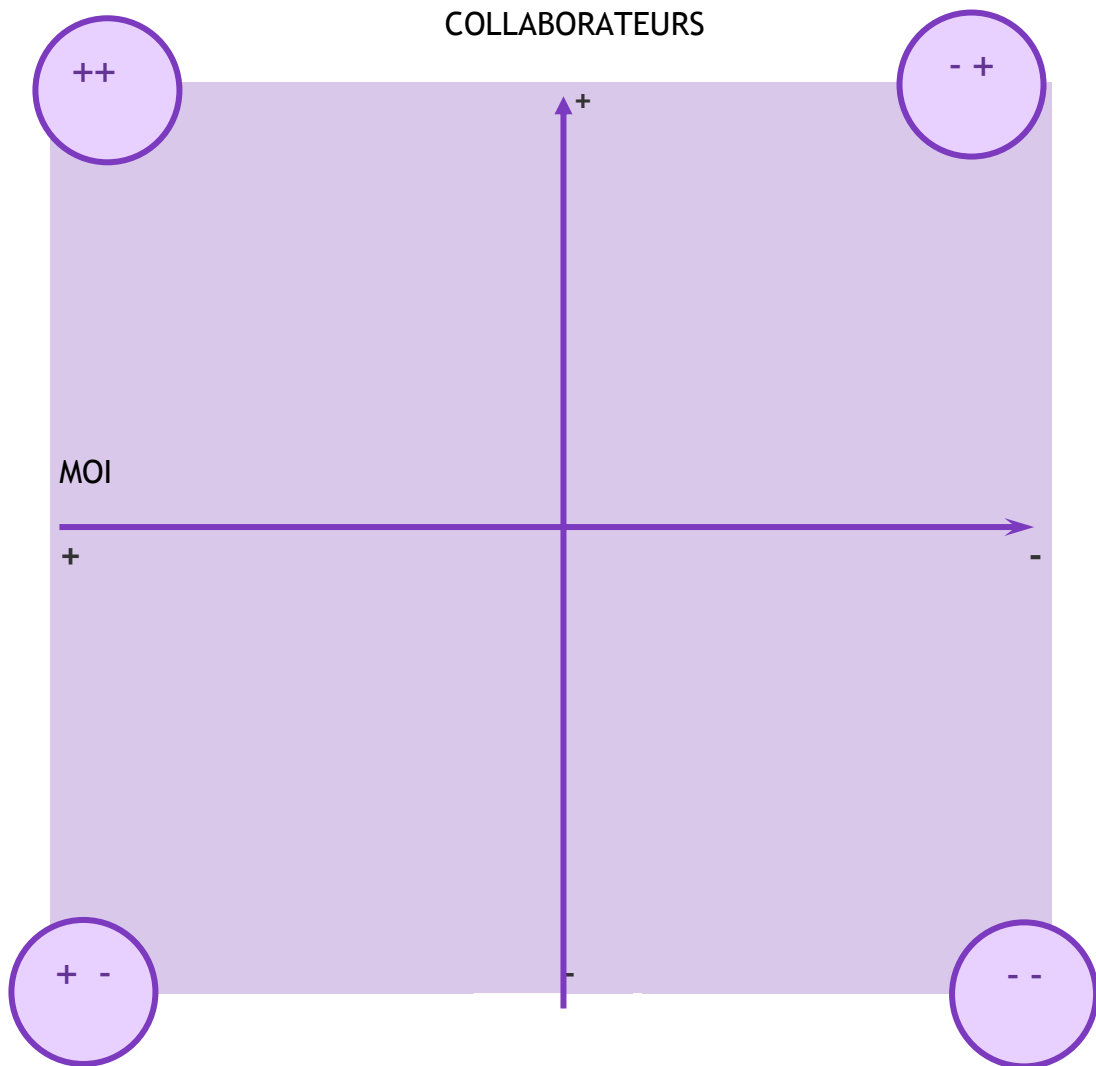
## Analyse des positions de Vie

		positions de vie			
		+ +	+ -	- +	- -
1	Style de commandement	d-	b-	c-	a-
2	Approche des problèmes	b-	c-	d-	a-
3	Attitudes face aux règles	c-	b-	d-	a-
4	Vision des conflits	a-	c-	b-	d-
5	Réactions à la colère	c-	d-	a-	b-
6	Attitude comme subordonné	d-	a-	b-	c-
7	Humour	c-	d-	a-	b-
8	Attitude de base	b-	a-	c-	d-
totaux					

# Diagramme de Positions de Vie



# Le réseau Pygmalion de mon Equipe





### 3.4 Les signes de reconnaissance

#### 1. *Positions de vie et dynamique des signes de reconnaissance*

La reconnaissance est un besoin fondamental pour une personne. Spitz dans les années 50 avait mis en évidence que la séparation du nourrisson d'avec son milieu affectif habituel pouvait entraîner sa mort (hospitalisme).

Cette sensibilité à la reconnaissance est d'autant plus exacerbée que la personne en fournit un effort intense.

Les applaudissements sont pour l'athlète de haut niveau une source de stimulation importante.

Les feed backs positifs ont un effet « narcissique », ils augmentent la confiance interne de la personne et la renforce dans sa capacité à libérer son potentiel.

Les feed backs doivent être :

Sincères  
pausés  
personnalisés

Il ne s'agit en aucun cas d'une attitude de manipulation.

## 2. Position de vie et signes de reconnaissance

Ce tableau est une synthèse réalisé par Dominique Chalvin qui met en évidence le lien entre les positions de vie et la capacité des acteurs à donner et recevoir des signes de reconnaissance positifs ou négatifs.

Situation	Administrent des strokes		Acceptent des strokes	
	Positifs	Négatifs	Positifs	Négatifs
(+) (+)	facilement souvent → conditionnels et inconditionnels	normalement → jamais de signes inconditionnels	normalement sans exagération	normalement sans être affectées
(+) (-)	difficilement rarement	facilement souvent exagérément → signes surtout inconditionnels	facilement avec exagération	très difficilement les refusent et les rejettent
(-) (+)	facilement souvent mais exagérés et disproportionnés	difficilement rarement → jamais de signes inconditionnels	difficilement les refusent les minimisent	facilement les acceptent les amplifient
(-) (-)	Jamais	souvent	les ignorent	les recherchent

### 3.5 La Régulation des émotions et la Gestion des conflits

#### 1. La « collection de timbres »

Chaque acteur, en situation de haute performance, accumule un certain nombre de frustration. Lorsque celle-ci atteint son comble, l'acteur peut être amené à faire un passage à l'acte et à exprimer violemment les émotions qu'il a ressenties.

Lorsque les émotions ne sont pas régulées, elles sont somatisées. On parle alors de somatisation des affects.

L'image de la collection de timbres a été proposée par E. Berue. Lorsque nous allons dans un grand magasin, nous recevons en échange de nos achats des timbres ou des points que nous collectons dans un carnet.

Lorsque le carnet est plein, nous avons droit à un cadeau.

Il en est de même concernant nos émotions. Nous les refoulons jusqu'à ce que cela ne soit plus possible. Alors, nous exprimons ce que nous ressentons parfois avec beaucoup de violence.

2. Faites le point sur votre collection de timbres !

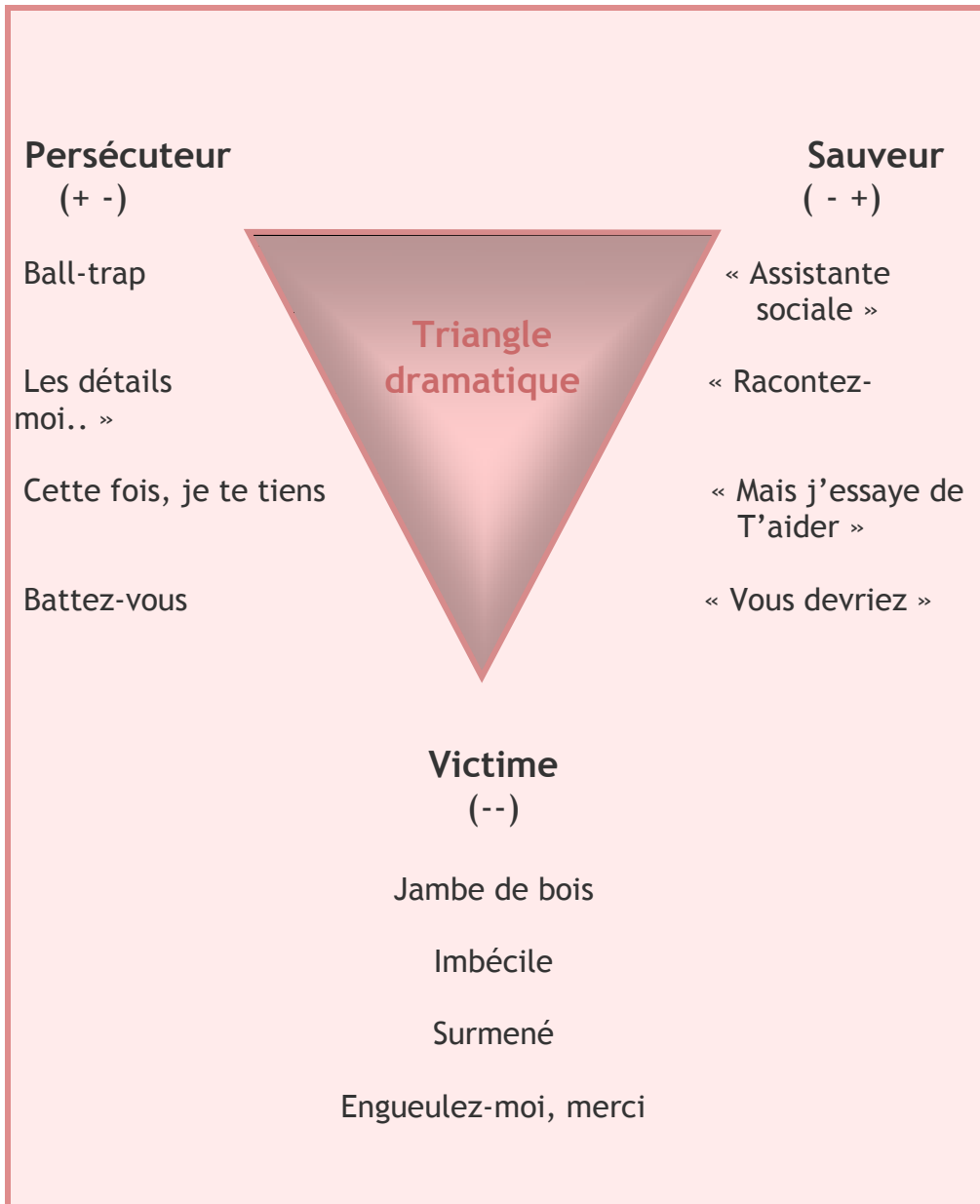
Lister tous les sentiments qu'il vous arrive de ressentir dans l'entreprise :

	Peur	Colère	Tristesse	Joie
	Anxieux	Fâché	Apathique	Affectueux
	Timoré	Contrarié	Honteux	Agréable
	Modeste	Amer	Abattu	Confortable
	Désorienté	Enervé	Ennuyé	Enthousiaste
	Confus	Envieux	Vaincu	Exubérant
	Craintif	Furieux	Déprimé	En harmonie
	Fourbe	Renfrogné	Désespéré	Chanceux
	Défensif	Hostile	Détaché	Libre
	Emotif	Affamé	Découragé	En
	Faible	Hystérique	Dégoûté	communion
	Effrayé	Jaloux	Embarrassé	Amical
	Coupable	Mesquin	Vide	En forme
	Harcelé	Insatisfait	Humilié	Bon
	Démuni	Sous -	Blessé	Reconnaissant
	Humble	pression	Inadéquat	Heureux
	Inhibé	Qui	Isolé	Amoureux
	Agité	proteste	Léthargique	Gai
	Perdu	Provoqué	Malheureux	Plein d'espoir
	Nerveux	Rancunier	Négligé	Ravi
	Paniqué	Révolté	Nostalgique	Intense
	Pessimiste	Choqué	Rejeté	Allègre
	Chancelant	Suffisant	Triste	Joyeux
	Plein	Excité	Sot	Aimé
	D'appréhension	Sauvage	Affligé	Merveilleux
	Tendu	Mécontent	Désolé	Tendre
	Angoissé	Trompé	Fatigué	En sympathie
	Timide	Trahi	Laid	Optimiste
	Incertain	Détesté	Blessé	Passionné
	Coincé	Frustré	Inintéressant	Décontracté
	Troublé	Dur	Mal à l'aise	Satisfait
	Dévalorisé	Critique		Chaleureux
		Agacé		
<b>Totaux</b>				



### 3. Typologie des dysfonctionnements : des jeux et des hommes (E. Berne)

Lorsque la collection de timbres est pleine, les acteurs utilisent des stratagèmes inconscients ou jeux pour évacuer la tension.



Donnez des exemples de jeux que vous avez rencontrés dans vos projets ?

Description	Comment aurait-il pu être traité ?
1.	
2.	

#### 4. *Que faire en face d'un jeu ou d'un stratagème ?*

##### 1. Prendre conscience du déroulement séquentiel

Appâts + Points faibles → Réaction instinctive → Sentiments inefficaces

##### 2. Refuser le jeu

##### 3. Faire comme si on n'avait rien vu. Cela s'appelle ignorer le jeu (attention les solutions 2 et 3 peuvent être très frustrantes pour le joueur).

##### 4. Le désamorcer progressivement (certains jeux peuvent prendre des années).

#### 5. *Comment atténuer l'intensité d'un conflit ?*

- Isoler les protagonistes et les écouter individuellement
- Faire une réunion avec leur accord
- Ecouter les arguments des uns et des autres
- Mettre en évidence les points d'accords et de désaccords.
- Prendre les problèmes un par un. Reformulez sans cesse en recadrant pour éviter l'amplification des distorsions cognitives.
- Mettre en évidence les points de progrès et montrer ce qui reste à faire.
- Faire autant de séances que c'est nécessaire

## 6. Les principales étapes d'une négociation

Etapes	Points clés
Préparation	Que se passerait-il si le pire arrivait ?
Introduction	Se présenter prendre le temps de faire connaissance Résumer les enjeux de la négociation en mettant en évidence les points d'accord et de désaccord
Analyser les attentes	Définir ensemble des priorités de travail
Prendre les points un par un et les argumenter	Traiter les problèmes un par un
Laisser venir les objections	Reformuler, faire approuver et affaiblir
Faire une synthèse et définir les objectifs de la prochaine séance	Faire approuver

## 3.6 L'empowerment

### 1. Définition de « l'Empowerment »

Il est toujours surprenant de constater que certaines entreprises ont gardé pendant plus de vingt ans des salariés sans les faire évoluer.

Ceux-ci, lorsqu'ils quittent l'entreprise se trouve profondément démunis et relativement inemployables sans une reconversion de longue durée.

Aujourd'hui, laisser un salarié en jachère peut être considéré comme une véritable erreur de gestion.

L'entreprise a un rôle à jouer dans le développement du potentiel des collaborateurs.

Si elle ne peut garantir un emploi à vie, elle doit s'engager dans le développement de l'employabilité de ses collaborateurs.

La démarche de l'empowerment, proposée par deux américains Hershey et Blanchard, est considérée aujourd'hui comme une ressource précieuse.

L'empowerment consiste à tout mettre en œuvre pour développer les compétences et les motivations des collaborateurs.

Ce modèle propose de s'appuyer sur la règle des 3 P :

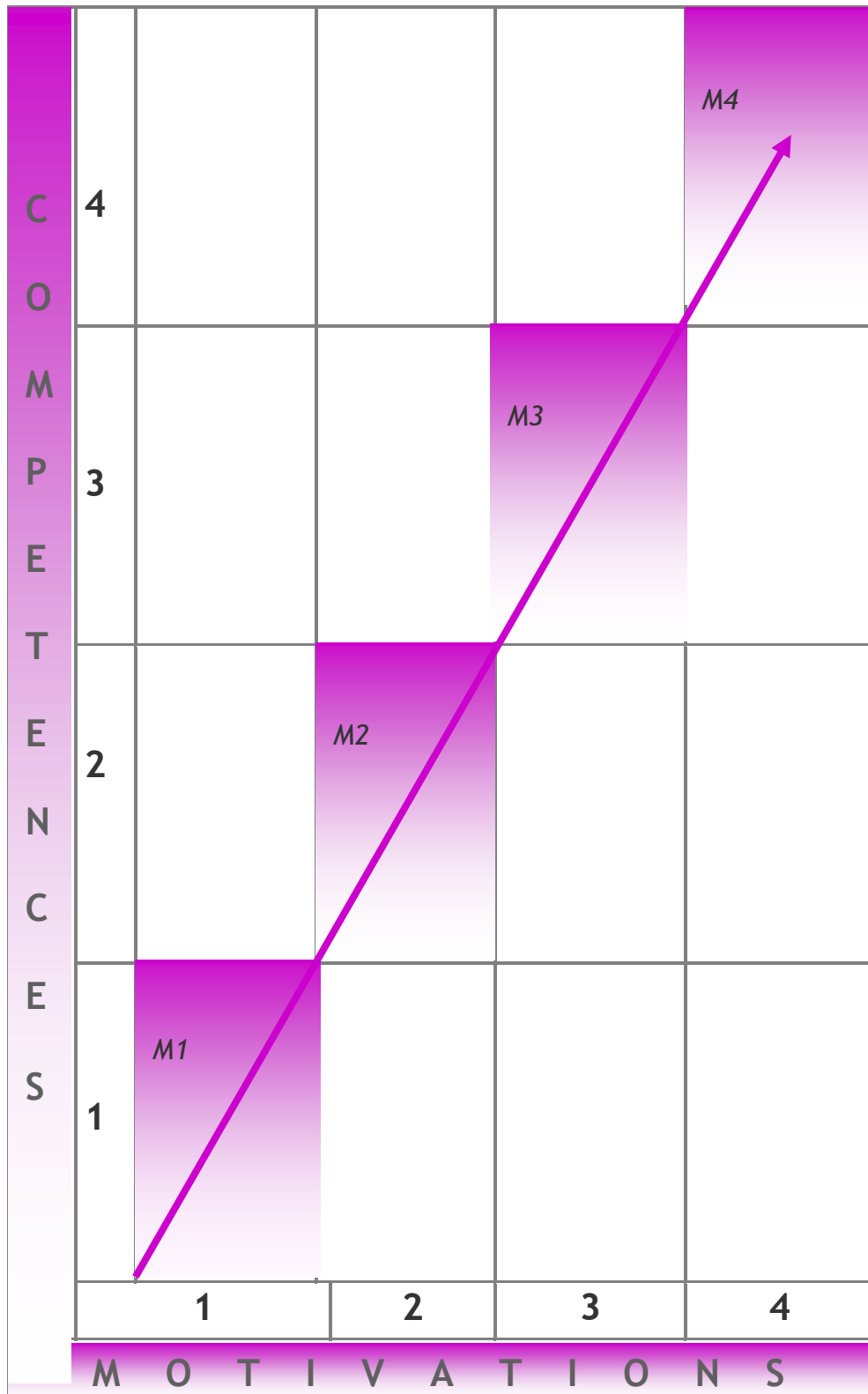
- Protection : « le manager doit éviter de proposer des situations de travail impossibles. »
- Permission : le manager doit contribuer à diminuer l'inhibition à l'action. Il doit permettre aux collaborateurs de grandir.
- Puissance : le manager doit contribuer au développement de la solidité de ses collaborateurs plutôt que de les affaiblir.

## 2. La dynamique de « l'Empowerment »

On peut sommairement distinguer quatre niveaux de maturité.

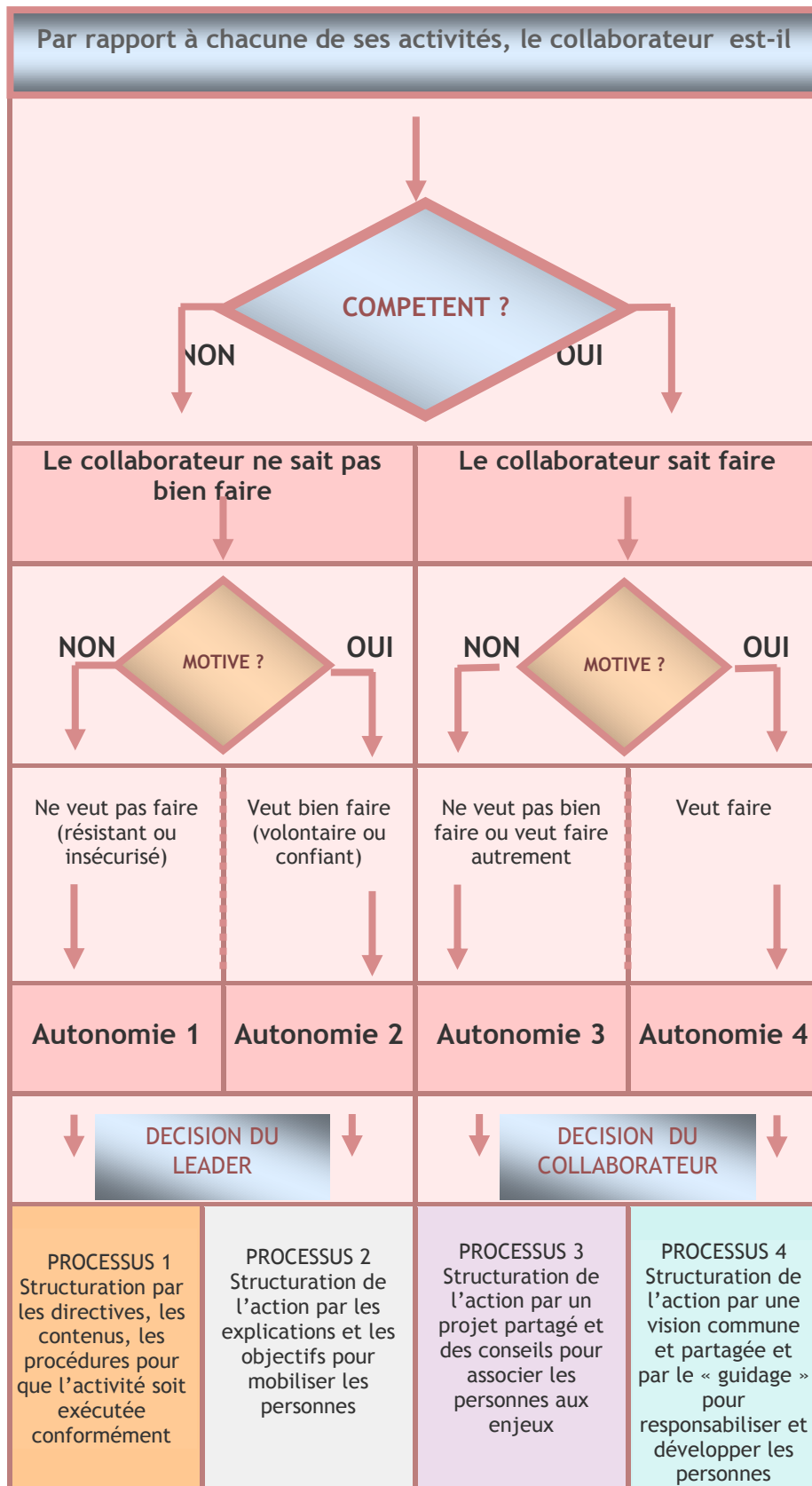
Maturité 1	Compétence 1	Motivation 1
Maturité 2	Compétence 2	Motivation 2
Maturité 3	Compétence 3	Motivation 3
Maturité 4	Compétence 4	Motivation 4

La dynamique d'empowerment contribue à faire progresser tout collaborateur d'un niveau de maturité faible à un niveau de maturité fort



**Maturité = Autonomie = Compétences x Motivations**

### 3 La délégation : support fondamental d'empowerment





#### 4. Les quatre processus de l'empowerment

<b>P1</b>	
<p><b>STRUCTURATION DE L'ACTION PAR LES DIRECTIVES DU RESPONSABLE</b></p> <p><b>Effet souhaité : Exécution selon les spécifications</b></p>	<p>Le collaborateur ne sait pas bien et ne veut pas faire</p> <p>Le manager prend les décisions « suivez mes instructions »</p>
<p><b>COMPORTEMENTS</b></p> <p>La tâche + La relation -</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de consignes explicites (quoi, où, quand, comment et qui le fait), quelques explications.</li> <li>• Des plannings, des programmes, des ordres du jour très précis, des définitions de fonctions, des check-lists, des procédures...</li> <li>• Des points de contrôle prévus à l'avance, avec un calendrier et une vérification précis de l'action</li> </ul>
<b>CONCRETEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manager parle beaucoup, écoute peu. Il exige que les instructions soient suivies, il incite à les attendre dès qu'un aléa se présente.</li> <li>• Il répond aux questions de détail, avec le souci de la précision et de l'exactitude.</li> <li>• Il connaît bien le travail et peut le spécifier ou constituer une référence.</li> <li>• Il utilise volontiers l'écrit comme mode de communication.</li> <li>• Il fait preuve de peu de soutien dans ses propos et ses interventions.</li> <li>• Il est centré sur la tâche et l'objectif à atteindre par l'individu.</li> <li>• Il regarde les résultats (des faits, des chiffres).</li> </ul>
<b>CIRCONSTANCES OU CE PROCESSUS EST EFFICACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En situation de crise d'urgence avec des collaborateurs peu expérimentés, insécurisés.</li> <li>• Dans des restructurations importantes pour donner d'autres points de repères.</li> <li>• Utilisation transitoire dans le cas d'une personne en difficulté.</li> </ul>
<b>CONDITIONS D'EFFICACITE DE CE PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise.</li> </ul>
<b>EFFETS INDUITS SUR LA DUREE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance - Contre dépendance.</li> <li>• Passivité, « implication passive ».</li> <li>• Non-intelligence de l'action</li> </ul>

<b>P2</b>	
<b>STRUCTURATION DE EXPLICATIONS ET L'EXEMPLE DU RESPONSABLE</b>	<b>Le collaborateur ne sait pas bien faire mais veut faire</b>
<b>Effet souhaité : Mobilisation des personnes</b>	<b>Le manager prend les décisions « Informez-vous de ce que vous devez faire »</b>
<b>COMPORTEMENTS</b>  <b>La tâche + La relation +</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup d'explications sur ce qui doit être fait, les raisons, les causes, les conséquences de ce qui a été décidé.</li> <li>• Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités, et de leurs avantages pour tous, avec conviction et persuasion.</li> <li>• Mise en valeur et encouragement de la personne ou du groupe.</li> <li>• Témoignage de confiance, information et formation, et sanction positive des réussites.</li> </ul>
<b>CONCRETEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manager parle beaucoup, se met en avant, expose ses idées, ses convictions, ses valeurs. Notion d'exemplarité.</li> <li>• Il consulte les personnes, suscite les questions, et répond aux objections.</li> <li>• Il s'assure que la personne ou le groupe ont bien compris ce qui est à faire et sont prêts à le faire.</li> <li>• Il forme et suit de près la progression des actes, encourage, est très présent.</li> </ul>
<b>CIRCONSTANCES OU CE PROCESSUS EST EFFICACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moment de la création d'un groupe ou de l'initiation d'un projet.</li> </ul>
<b>CONDITIONS D'EFFICACITE DE CE PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincérité, authenticité, sans manipulation.</li> <li>• Beaucoup de présence.</li> <li>• Si minimum de participation.</li> </ul>
<b>EFFETS INDUITS SUR LA DUREE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance - Contre dépendance.</li> <li>• Non-intelligence de l'action.</li> <li>• Turn over dans l'équipe.</li> <li>• Incapacité du manager à préparer l'avenir.</li> </ul>

<b>P3</b>							
<b>STRUCTURATION DE L'ACTION PAR LE PROJET PARTAGE ET LE CONSEIL DU RESPONSABLE</b>	Le collaborateur sait faire mais ne veut pas bien faire ou veut faire autrement						
<b>Effet souhaité : Association, participation des personnes</b>	<b>Le manager partage les décisions avec ses collaborateurs « proposez et décidons »</b>						
<b>COMPORTEMENTS</b>  La tâche - La relation +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude d'écoute active ; régulation par feed-back pour faire progresser les personnes.</li> <li>• Attitude de négociation, pour ajuster des représentations différentes et préserver l'intérêt général.</li> <li>• Attitude partenariale : dans une situation complexe, relations contractuelles permettant la meilleure « intelligence de l'action ».</li> <li>• Attitude de communication centrée sur la vision, et sur le partage de valeurs et d'une culture commune.</li> </ul>						
<b>CONCRETEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manager analyse les situations, aide à résoudre des problèmes.</li> <li>• Il prend en compte les idées, les suggestions, les propositions des personnes et des groupes.</li> <li>• Il conseille ses collaborateurs.</li> <li>• Il aménage des solutions, après en avoir débattu avec ses collaborateurs, qui concilient les intérêts mutuels de ceux-ci et de l'entreprise. Il négocie constamment.</li> <li>• Il arbitre entre ce qui est acceptable et inacceptable.</li> <li>• Il travaille de manière partenariale avec ses collaborateurs et passe « des contrats » avec eux.</li> <li>• Il crée une ambiance de travail conviviale.</li> <li>• IL communique sur une vision commune qui permet à chacun d'arbitrer face à plusieurs solutions possibles, et de choisir en phase avec tous.</li> <li>• Il travaille à rendre les interfaces avec les autres équipes plus faciles.</li> </ul>						
<b>CIRCONSTANCES OU CE PROCESSUS EST EFFICACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système complexe.</li> <li>• Apprentissage collectif. Flexibilité.</li> </ul>						
<b>CONDITIONS D'EFFICACITE DE CE PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des contrats.</li> <li>• Remontée des informations.</li> <li>• Partage réel des décisions.</li> <li>• Ecoute et conseil au service des personnes.</li> </ul>						
<b>EFFETS INDUITS SUR LA DUREE</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle; width: 20px;">+</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligence de l'action.</li> <li>• Développement de l'autonomie, des compétences.</li> <li>• Temps d'apprentissage collectif.</li> <li>• Coopération et adhésion</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">-</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démagogie.</li> <li>• Non-action. Immobilisme. Consensus mou</li> <li>• Fusion groupale, irresponsabilité</li> </ul> </td> </tr> </table>	+		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligence de l'action.</li> <li>• Développement de l'autonomie, des compétences.</li> <li>• Temps d'apprentissage collectif.</li> <li>• Coopération et adhésion</li> </ul>	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démagogie.</li> <li>• Non-action. Immobilisme. Consensus mou</li> <li>• Fusion groupale, irresponsabilité</li> </ul>
+		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligence de l'action.</li> <li>• Développement de l'autonomie, des compétences.</li> <li>• Temps d'apprentissage collectif.</li> <li>• Coopération et adhésion</li> </ul>					
-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démagogie.</li> <li>• Non-action. Immobilisme. Consensus mou</li> <li>• Fusion groupale, irresponsabilité</li> </ul>					

<b>P4</b> <b>STRUCTURATION DE L'ACTION</b> <b>PAR LA VISION « ET LE GUIDAGE »</b> <b>DU RESPONSABLE</b>		<b>Le collaborateur sait et veut faire</b>
<b>Effet souhaité : Responsabilisation</b>		<b>Le collaborateur ou le groupe de collaborateurs prend des décisions</b> <b>« Agissez et rendez compte à tel moment »</b>
<b>COMPORTEMENTS</b>  <b>La tâche -</b> <b>La relation -</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des missions par le responsable.</li> <li>• Peu d'interventions du responsable garant de la vision, du sens de l'action.</li> <li>• Responsable comme personne ajustant des interfaces.</li> <li>• Rôle de vigie externe et interne.</li> </ul>	
<b>CONCRETEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On définit des missions, des objectifs, des projets que le collaborateur (ou le groupe) mènera par lui-même, selon ses propres méthodes.</li> <li>• L'initiative de ces missions, objectifs ou projets provient soit du responsable soit de la personne de l'équipe.</li> <li>• On envisage des rencontres périodiques pour faire le point.</li> </ul> <p>Ces rencontres sont organisées selon le calendrier prévu à l'avance ou sur l'initiative du co-équipier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable exprime sa confiance par l'absence de comportements relationnels.</li> <li>• Il apporte une aide indirecte : contrats, appuis, informations, ...</li> <li>• Il évalue périodiquement les résultats avec la personne ou le groupe. Il donne le droit à l'erreur non répétitive. Il évalue les risques.</li> <li>• Il donne un feed-back qui permet aux personnes de progresser.</li> </ul>	
<b>CIRCONSTANCES OU CE PROCESSUS EST EFFICACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système complexe</li> <li>• Apprentissage collectif. Réactivité.</li> </ul>	
<b>CONDITIONS D'EFFICACITE DE CE PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspond à une responsabilité partagée.</li> <li>• Développement personnel et autonomie.</li> <li>• Bon calibrage de la délégation. (A qui, comment on suit, quoi, jusqu'où ?)</li> </ul>	
<b>EFFETS INDUITS SUR LA DUREE</b>	<b>+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des collaborateurs.</li> <li>• Créativité. Flexibilité.</li> <li>• Dynamique maximale à l'autonomie et à la cohésion.</li> </ul>
	<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques de déviations/vision</li> <li>• Turn over possible des gens qui « ont fait le tour »</li> </ul> <p>(Valeur ajoutée de l'encadrement ?)</p>

## 5. Les quatre styles de l'Empowerment

### Test d'Hersey & Blanchard In Management of organisational Behavior

<p>1. Vos collaborateurs n'ont pas été sensibles à vos conversations amicales ni à votre évidente préoccupation de leur bien-être, leurs performances déclinent rapidement</p>	<p>A. Vous leur rappelez les méthodes de travail et les procédures en usage dans le service. Vous insistez sur la nécessité d'accomplir les tâches qui leur incombent.</p> <p>B. Vous vous rendez disponible pour un échange avec eux</p> <p>C. Vous vous entretenez avec vos collaborateurs avant de leur fixer des objectifs adaptés</p> <p>D. Vous choisissez de ne plus intervenir</p>
<p>2. Les performances de vos collaborateurs se sont nettement améliorées. Vous avez fait tout ce qui était possible pour que tous connaissent leurs rôles, leurs responsabilités, leurs objectifs et les critères de mesure des performances.</p>	<p>A. Vous ouvrez le dialogue avec eux, mais vous continuez à vous assurer de ce que chacun est conscient de son rôle et de ses objectifs</p> <p>B. Vous choisissez de ne plus rien faire de particulier</p> <p>C. Vous vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement</p> <p>D. Vous insistez sur l'importance des tâches à accomplir et du respect des délais</p>
<p>3. Un groupe de vos collaborateurs, qui était supposé se débrouiller seul est actuellement incapable de résoudre un problème par lui-même</p>	<p>A. Vous travaillez avec ce groupe à la résolution du problème</p> <p>B. Vous laissez ce groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>C. Vous agissez rapidement et fermement pour rectifier et mettre le groupe sur la bonne voie.</p> <p>D. Vous engagez ce groupe à travailler sur le problème et vous encouragez leurs efforts.</p>
<p>4. Vous envisagez un changement important dans votre service. Tous les indicateurs dont vous disposez montrent que vos collaborateurs accomplissent d'excellentes performances. Ils comprennent la nécessité de ce changement.</p>	<p>A. Vous associez vos collaborateurs à la mise en oeuvre de ce changement, tout en évitant d'être trop directif</p> <p>B. Vous annoncez le changement et vous le mettez en oeuvre en contrôlant soigneusement sa réalisation</p> <p>C. Vous permettez à vos collaborateurs de déterminer par eux-mêmes les orientations à prendre pour mener à bien ce changement</p> <p>D. Vous tenez compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous dirigez le changement</p>

<p>5. Les performances de votre équipe ont baissé durant ces derniers mois. Vos collaborateurs semblent ne plus se soucier d'atteindre des objectifs. Il vous a fallu continuellement leur rappeler de respecter les délais. Dans le passé, une redéfinition des responsabilités a permis d'améliorer la situation.</p>	<p>A. Vous permettez à vos collaborateurs de formuler leurs propres orientations</p> <p>B. Vous tenez compte d'éventuelles suggestions de la part de vos collaborateurs, mais vous surveillez attentivement la réalisation des objectifs.</p> <p>C. Vous redéfinissez les responsabilités de chacun et vous exercez une surveillance attentive</p> <p>D. Additionnez vos associés vos collaborateurs à une définition des responsabilités et des rôles, en évitant d'être trop directif</p>
<p>6. Vous êtes nommé responsable d'une unité de travail qui était dirigée auparavant de façon très efficace. Votre prédécesseur exerçait un contrôle strict. Vous souhaitez maintenir la productivité, mais vous aimeriez commencer à créer une ambiance plus humaine</p>	<p>A. Vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement.</p> <p>B. Vous rappelez l'importance des tâches et du respect des délais</p> <p>C. Vous choisissez de ne plus intervenir pour le moment</p> <p>D. Vous associez progressivement les membres de cette unité aux décisions, mais vous contrôlez soigneusement la bonne réalisation des objectifs.</p>
<p>7. Vous envisagez une importante évolution de l'organisation de votre service, qui sera nouvelle pour vos collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont fait des propositions quant à la mise en oeuvre de ce changement. Votre équipe de travail est très efficace et a fait montre de bonnes capacités d'adaptation dans son travail actuel.</p>	<p>A. Vous organisez ce changement et vous surveillez attentivement sa mise en oeuvre.</p> <p>B. Vous travaillez avec vos collaborateurs à l'implantation de ce changement, mais vous les laissez conduire la mise en oeuvre par eux-mêmes.</p> <p>C. Vous tenez le plus grand compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous supervisez la mise en oeuvre.</p> <p>D. Vous évitez tout débat sur cette question. Vous laissez faire le temps.</p>
<p>8. Les performances de votre équipe de travail sont bonnes. Les relations entre les personnes aussi. Vous pratiquez une large délégation, mais vous n'êtes pas sûr d'être dans le vrai.</p>	<p>A. Vous choisissez de ne pas modifier cette situation dans l'immédiat</p> <p>B. Vous parlez de la situation avec les membres de votre équipe avant d'introduire les changements que vous jugerez nécessaires.</p> <p>C. Vous prenez les mesures nécessaires pour mener vos collaborateurs à travailler dans une ligne mieux définie</p> <p>D. Vous parlez de cette situation avec les membres de votre équipe, tout en évitant de prendre des</p>

	mesures dans l'immédiat.
<p>9. Votre supérieur vous a nommé pour diriger un groupe de travail qui doit préparer un changement important. Le travail de ce groupe est très en retard sur les prévisions. Les membres ne semblent pas avoir une idée très claire sur les objectifs, l'absentéisme aux sessions est élevé et celles-ci ont tendance à devenir des discussions de salon. Le groupe a cependant toutes les capacités nécessaires pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée.</p>	<p>A. Vous laissez le groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>B. Vous tenez compte des suggestions des membres de votre groupe, mais vous veillez à la bonne réalisation des objectifs.</p> <p>C. Vous redéfinissez les objectifs et vous exercez une surveillance attentive</p> <p>D. Vous permettez au groupe de redéfinir ses objectifs, sans exercer trop de pression.</p>
<p>10. Vos collaborateurs, qui sont en général capables de prendre des responsabilités, ne répondent pas à votre récente redéfinition des règles et des procédures</p>	<p>A. Vous associez vos collaborateurs à la redéfinition des règles et des procédures, sans prendre le contrôle de l'opération.</p> <p>B. Vous redéfinissez de nouveau règles et procédures et vous surveillez étroitement leur bonne application</p> <p>C. Vous évitez tout conflit en laissant le temps faire son oeuvre</p> <p>D. Vous expliquez les raisons du changement, vous tenez compte de suggestions de vos collaborateurs, mais vous vous assurez du respect des nouvelles règles.</p>
<p>11. Vous venez d'être promu à un nouveau poste. Votre prédécesseur s'occupait assez peu des affaires du service. Ses subordonnés semblent avoir effectué un travail correct, et s'être approprié leurs tâches et les orientations du service. Ils ont de bonnes relations entre eux</p>	<p>A. Vous prenez des mesures nécessaires pour amener vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie.</p> <p>B. Vous impliquez progressivement les membres de ce service dans la prise de décision, et vous stimulez les contributions positives.</p> <p>C. Vous parlez avec vos collaborateurs des résultats obtenus dans le passé et vous envisagez avec le besoin d'adopter de nouvelles méthodes de travail</p> <p>D. Vous continuez à laisser le groupe travailler par lui-même.</p>

<p>12. Des informations récentes montrent qu'il y a des difficultés internes au sein de votre service. Vos collaborateurs ont obtenu d'excellents résultats dans le passé, et témoignent de leurs capacités à atteindre des objectifs à long terme. Ils ont travaillé en parfaite harmonie l'année précédente. Ils sont tous très qualifiés pour leur travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>A. Vous soumettez une solution à vos collaborateurs et vous examinez avec eux le besoin de nouvelles méthodes de travail.</li><li>B. Vous choisissez de laisser les membres de votre groupe résoudre ce problème par eux-mêmes</li><li>C. Vous agissez rapidement et fermement pour corriger et remettre vos collaborateurs sur la bonne voie.</li><li>D. Vous vous associez à une discussion en commun du problème, et vous leur offrez votre aide pour le résoudre</li></ul>
--	--



## 6. Votre style de base

Entourer pour chaque situation la lettre que vous avez choisie pour l'action possible

Situations	Style dominant			
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	S1	S2	S3	S4
Additionnez				

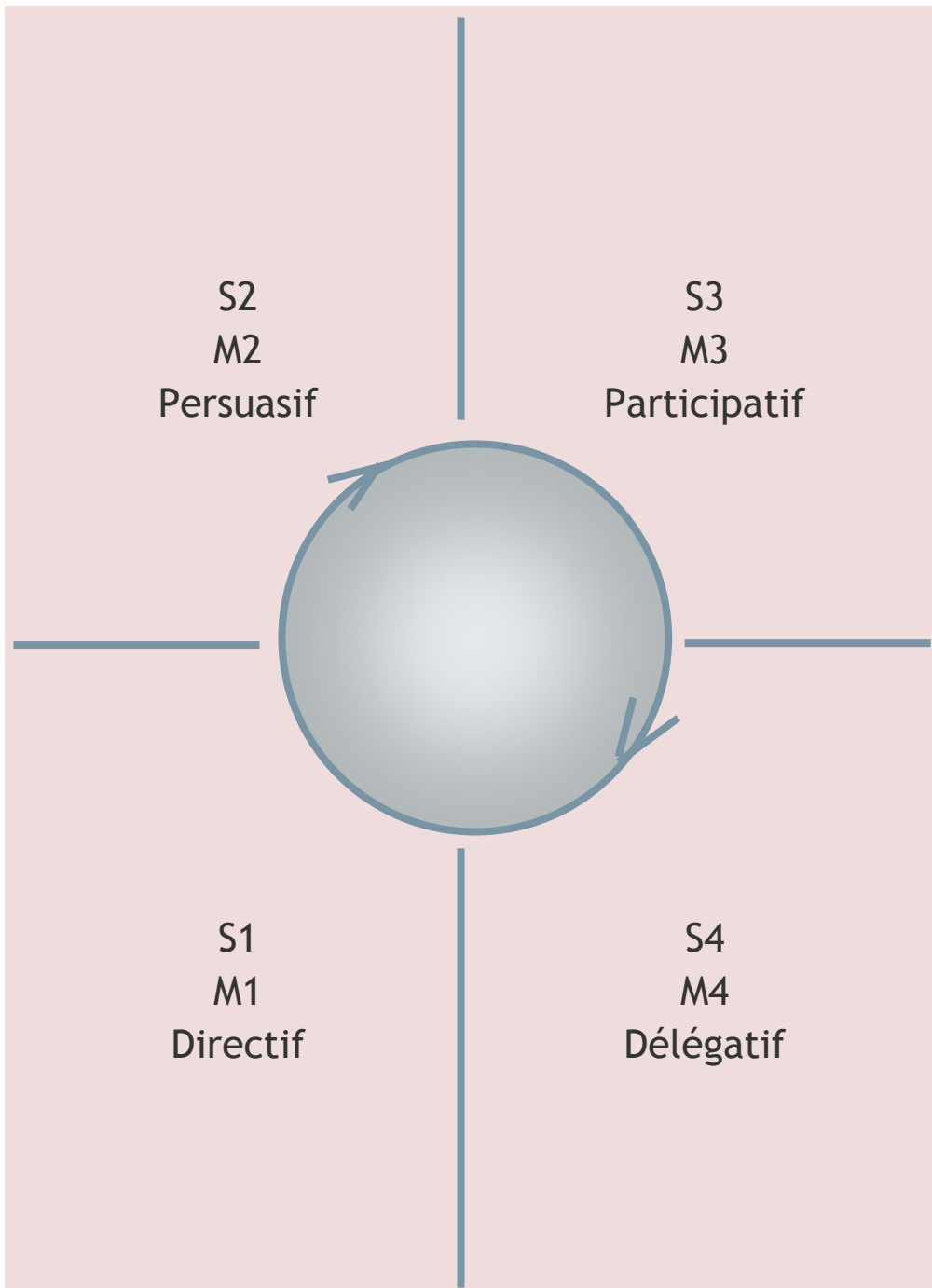
## Adaptabilité du Style du Manager

Entourez le chiffre correspondant pour chaque cas, à la lettre que vous aviez entourée dans le questionnaire

Situations	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Additionnez		+	+	+
TOTAL				

Ce second score permet de mesurer le degré d'identification au style dominant. Il est compris entre - 21 et + 21. Plus il est positif, plus l'identification est souple. Ce qui signifie que le manager n'est pas "collé" à son style et peut facilement adopter un autre style en fonction des situations. Plus le score est négatif, plus le manager est identifié à son style et peut alors difficilement adopter le style qui convient à la situation.

Le management situationnel pose l'hypothèse qu'un manager "bienfaisant" et efficace est une personne capable de trouver le comportement qui convient à la situation. C'est cette hypothèse de base qui explique le terme de "Management situationnel". On peut aussi parler d'intelligence sociale.



## Votre stratégie de développement

### Projet d'Empowerment 1

Collaborateur	Position actuelle	Position souhaitée	Activités de développement	Evolution du style	Actions clés



7. Interaction entre le style d'empowerment et le comportement des collaborateurs

Degrés de maturité	Comportement	P	Passage d'un degré à l'autre
1. Dépendance	Dépendant-suiveur	P 1 P 2	Sortie de la prise en charge (adaptation).
1. Contredépendance	S'affirmer, dire non (opposition)	P 1 P 2	Séparation-différenciation. La faute n'est pas sur les autres
2. Indépendance	Un « moi » plus clair, plus fort, plus responsable (individualisme)	P 3	Renoncement à vivre son propre rythme seulement
3. Interdépendance	Individualisation Richesse d'une synergie (échange possible sur des bases nouvelles)	P 4	Perte de la notion d'être entre égaux.
4. Cohabitation de plusieurs niveaux de maturité	Gestion de la relation avec l'autre quel que soit son niveau de maturité. (Cf. flexibilité des quatre processus au niveau professionnel)	P 1 à P 4	Accès à la signification de l'action (valeurs, ...)
5. Sens	Le responsable devient un agent de changement	P1 à P 4	

### 3.7 La pertinence en communication

#### 1. *L'aliénation fondamentale du sujet*

Cette expression, empruntée à J. Lacan (une fois de plus !) nous rappelle que les Hommes sont dans l'impossibilité d'accéder totalement à la réalité.

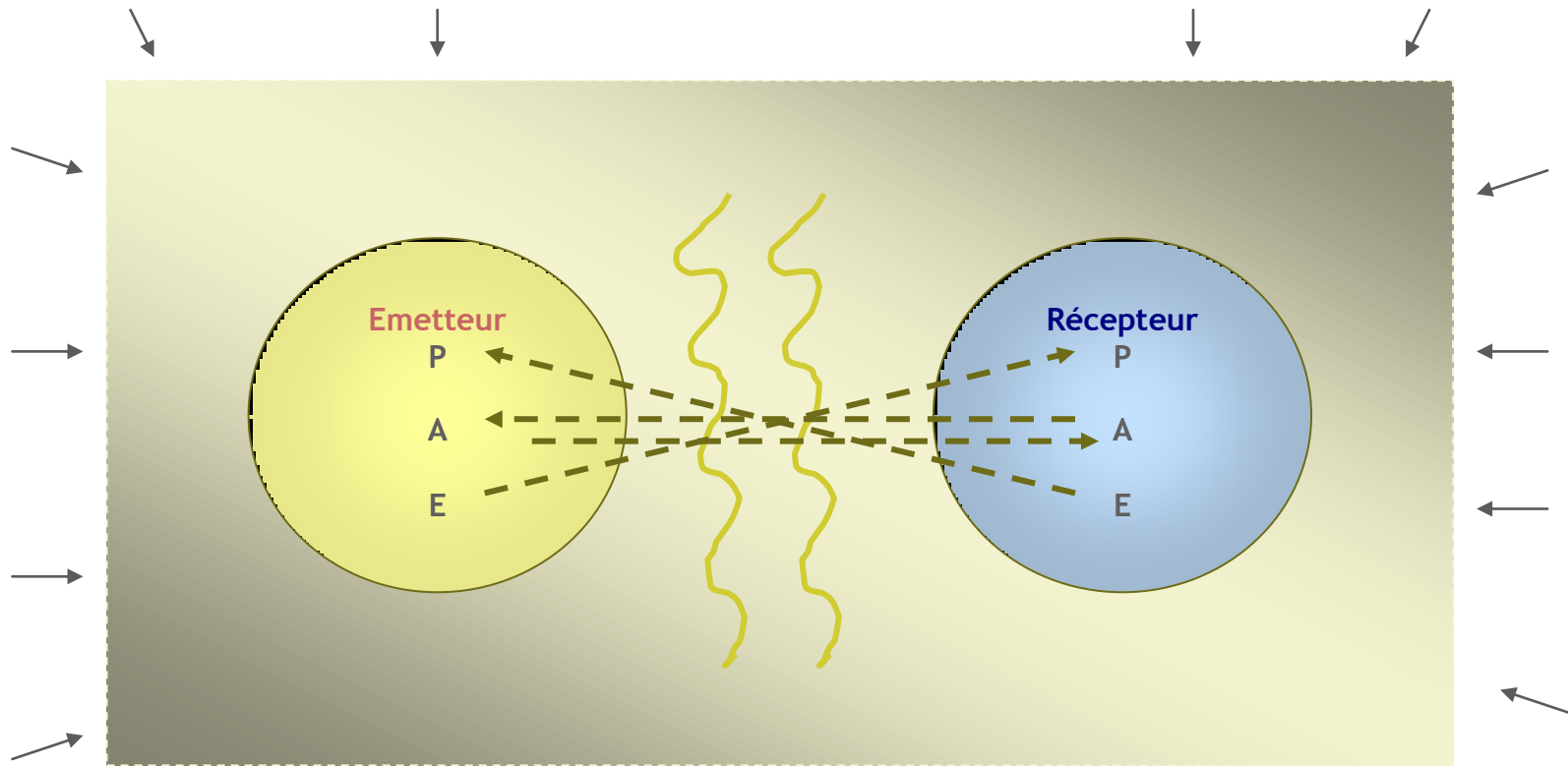
Ils restent tous dans un rapport plus ou moins altéré. Chacun a tendance à être dans son monde plutôt que d'être dans le monde.

C'est cette confusion fondamentale, inséparable du fait humain qui explique la difficulté à communiquer et à se faire comprendre.

L'information dans ce contexte est donc toujours plus ou moins déformée, colorée, interprétée.

Dans une communication humaine, on peut repérer plusieurs niveaux :

1. Un niveau apparent qui paraît rationnel.
2. Un niveau affectif plus ou moins conscient.
3. Un niveau symbolique qui réactive les images archaïques d'ordre transférentiel.
4. Un niveau psychosocial lié aux enjeux de pouvoir entre les Acteurs.
5. Un contexte économique.
6. Des pressions multiples qui viennent de l'environnement plus ou moins turbulent.



↔ Communication apparente

⌘ Relation affective inconsciente + ou - transférentielle

}} Projections fantasmatiques entre deux acteurs

⌘ Contexte social

∧ Enjeux d'acteur

↗ Pressions externes



## 2. *Les dissonances cognitives*

- Mémo de la réceptionniste au directeur des services généraux :

Un ingénieur a marché sur la queue d'un chat ; le chat l'a mordu

- Note du directeur des services généraux :

Un nouvel ingénieur a piétiné un pauvre chat ; le chat s'est vengé en mordant l'ingénieur qui ne peut plus marcher.

- Note du directeur technique :

Ce fou d'ingénieur a marché sur la queue d'un brave chat. Le chat l'a mordu, il a eu raison. L'ingénieur souffre, c'est bien fait pour ses pieds, il ne peut plus marcher, c'est une bonne occasion pour le virer.

- Note du directeur du personnel :

D'après le directeur technique, nous avons un ingénieur qui est plus fou que les autres et qui souffre des pieds après avoir marché sur la queue d'un brave chat qui l'a mordu...D'après le directeur technique c'est le chat qui a eu raison. Nous partageons cette opinion car même si nous sommes mordus, ce n'est pas une raison pour marcher sur la queue des autres.

Nous envisageons donc le licenciement de l'ingénieur pour faute.

- Note du secrétaire général :

D'après le directeur du personnel, le directeur technique serait devenu fou parce qu'un ingénieur ne peut plus marcher à la suite d'une altercation avec un chat. Le directeur du personnel indique que c'est le chat qui aurait eu raison, puisque c'est l'ingénieur qui a bravé le chat en lui mordant la queue. Le directeur du personnel veut licencier l'ingénieur.

A la réflexion, cette décision pourrait déboucher sur un conflit grave et cela serait de la folie dans le contexte social actuel. La meilleure solution consisterait à licencier le directeur technique.

- Note du vice-président

Un directeur est devenu fou parce qu'un ingénieur aurait écrasé la queue d'un ingénieur qui avait cruellement mordu son chat.

Le secrétaire général indique que c'est le chat qui a raison. De toute évidence la secrétaire général est con, et son licenciement est envisagé. Toutefois l'expérience a prouvé que les fous n'ont jamais entravé la bonne marche de notre entreprise, c'est pourquoi

nous préférons envisager de licencier les deux directeurs concernés.

- Rapport du PDG au Conseil d'Administration

Un chat sauvage est à l'origine de troubles graves dans notre société.

Les directeurs deviennent de plus en plus fous, ils se mordent paraît-il la queue en marchant, et veulent avoir raison du secrétaire général et du vice-président qui, eux, seraient également devenus fous.

Le directeur technique a écrasé un ingénieur et le Directeur du personnel, traumatisé, prétend que seuls les fous sont capables de faire fonctionner notre entreprise.

J'envisage donc de prendre ma retraite anticipée et de céder l'entreprise pour me consacrer à l'étude du comportement des chats.

### *Exercices:*

Exercice 1: Le jeu du losange (Le dialogue interactif permet une meilleure construction des représentations et donc une meilleure compréhension).

Ce jeu se joue en deux séquences: A ne montre pas le dessin à B tant que les deux séquences n'ont pas été terminées.

Séquence A: Les deux participants sont assis sur une chaise le dos tourné. A décrit à B une figure géométrique complexe (Voir Tome 2) sans que B l'ait vu. B ne peut pas poser de questions. Il n'y a donc pas de feedback.

Séquence B: Même chose que séquence A mais B peut poser des questions et faire de reformulations.

Puis on compare à la fin du jeu les deux dessins.

La plupart du temps, le fait d'avoir reformuler les messages de A a permis à B d'avoir une représentation plus claire que sans interaction.

Puis on compare à la fin du jeu les deux dessins.

Exercice 2: Entraînement aux 3 techniques de base de la communication humaine :

- le questionnement (Questions Ouvertes - Questions fermées)
- la re - formulation : Il s'agit de répéter la phrase de son interlocuteur: " Si j'ai bien compris, vous dites que ..."
- le recadrage: Cette technique est souvent utile lorsque son interlocuteur est en exagération. Exemple: "C'est scandaleux, ils se moquent de nous " = "Vous ressentez une certaine colère, semble t-il ?".

Pour s'entraîner à ces techniques, on peut s'appuyer sur la description d'un succès.

A interroge B sur un événement qu'il a vécu comme une réussite en utilisant les 3 techniques de base. L'entretien est enregistré puis réécouté.

### 3. Vos préférences cognitives : test

Ce test est intéressant pour explorer ses propres préférences cérébrales. Il s'inspire des travaux du docteur Hermann à l'origine de la méthode. Cette approche est intéressante pour comprendre certains problèmes de communication.

Hermann pose l'hypothèse que chacun d'entre nous privilégie telle ou telle fonction du cerveau. Cette orientation serait essentiellement d'origine génétique.

Il distingue le cerveau limbique ou cerveau émotionnelle et sensitif du cerveau cortical spécialisé dans l'abstraction et la conception.

Il opère, par ailleurs, une coupe verticale en séparant les fonctions du cerveau gauche dit "analytique" du cerveau droit dit "synthétique" ou systémique".

Joël de Rosnay dans son livre le microscope insiste également sur l'intérêt de concilier les deux approches: analytique qu'il appelle le microscope et systémique qu'il désigne sous le terme de macroscopie.

Une entreprise a besoin pour réussir de solliciter l'ensemble des cerveaux de ses collaborateurs pour constituer un cerveau "holistique" comprenant toutes les fonctions.

Elle a besoin de personnes capables de conception (cerveau cortical), mais aussi de personnes pragmatiques et communicantes (cerveau limbique). Elle doit s'appuyer des personnes ayant l'esprit du détail et le sens du présent et d'autres ayant une vision globale et anticipée.

Cortical Gauche Esprit d'analyse Sens du détail Précision dans l'action Concentration dans le Présent	Cortical Droit Esprit de synthèse Vision panoramique Anticipation et prospective
Limbique Gauche Sens de la structuration Aime les règlements	Limbique Droit Sens de la communication Expression affective

Voici 10 rubriques comportant chacune quatre propositions. Chacune d'elles est caractéristique d'un type de comportement.

Mettez un signe devant la proposition (ou les deux propositions) qui vous semblent correspondre à votre comportement actuel.

Utilisez la grille de décodage ci-jointe.

2 points sont attribués par rubrique, ce qui donne deux possibilités: Si on retient 1 proposition par rubrique, elle est cotée 2 points; Si on retient 2 propositions, chacune vaut 1 point. Le total des 10 rubriques fera bien sûr 20 points.

Décomptez ensuite les scores dans chaque préférence (ou stratégie) CG LG LD CD.

**Personnalité :**

Je me trouve plutôt cérébral(e), il est vrai que j'aime trouver une explication logique à chaque chose.

- a) Je me trouve plutôt cérébral(e), il est vrai que j'aime trouver une explication logique à chaque chose.
- b) Je suis un(e) imaginatif(ve) ! Bourré(e) d'idées !
- c) Je ne me lis pas facilement mais, par contre, je suis fidèle en amitié.
- d) J'ai le sens du contact, j'aime les gens et je vais facilement vers eux.

**Relations avec les « collègues de travail ».**

- a) Je privilégie le travail en équipe, c'est pour moi une nécessité psychologique.
- b) Je pense qu'il est nécessaire d'établir une certaine coordination entre les membres de l'équipe. Je travaille avec certains collègues dont j'apprécie la ponctualité et l'organisation.
- c) J'ai du mal à travailler en groupe. Je trouve que l'on se disperse et que le travail en équipe est souvent superficiel.
- d) Quand je travaille avec mes collègues, je les surprends par mon côté imprévisible et fantaisiste.

### Relations avec « les clients internes ».

- a) Je refuse les "a priori". Je veux des preuves, je multiplie les études et observations afin de connaître leurs besoins, leurs capacités, et de les aider à progresser.
- b) Je le prends bien en main dès le début et je les habitue à mes méthodes : ils savent où ils vont et je n'ai pas de problèmes.
- c) Je privilégie la relation : l'essentiel est qu'ils se sentent bien, après, tout se passe mieux.
- d) Je manque parfois de structure, mais mon point fort est ma capacité à leur faire « passer » les choses les plus dures par des images, des histoires ou des jeux de mots.

### Réunions de bureau d'association.

- a) J'ai tendance à intervenir beaucoup pour défendre mes clients, je cherche même à pousser mes collègues à prendre position malgré eux.
- b) J'attends que l'on me sollicite et j'interviens. On a souvent recours à moi pour certains renseignements, car je tiens mes observations et mes fiches en ordre. C'est ma spécialité.
- c) Lorsqu'il faut trancher sur un cas difficile, je donne des faits et des chiffres. Je demande parfois des précisions à mes collègues afin d'analyser clairement et de prendre une décision objective.
- d) Je suis souvent distrait, et on me rappelle à l'ordre, mais j'ai de bonnes intuitions sur les personnes, on tient souvent compte de mon avis.

### Stratégie marketing.

- a) Pour moi, la stratégie préétablie constitue une contrainte. Je traite les grandes lignes et les points essentiels.
- b) La progression dans la stratégie dépend avant tout de la réaction de mes clients : si c'est nécessaire pour eux, je m'attarde ou je modifie la stratégie.
- c) J'élabore mon plan et, en cas d'imprévu, je passe plus rapidement sur un point, mais je boucle toujours mon « programme ».

- d) Pour chaque période concernée, je me fais une grille précise pour suivre tous les points de la stratégie prévue.

#### Attitude d'animateur.

- a) Mon objectif est d'obtenir de mes groupes une assimilation rapide. J'écris peu. J'insiste sur l'assimilation de la partie théorique de la présentation.
- b) Malgré mes bonnes résolutions, j'ai du mal à rester dans la limite du temps imparti. Je fais des digressions et, parfois, des erreurs de distraction.
- c) Mon plan est inscrit, et mon matériel prêt avant l'entrée des stagiaires, je ne laisse rien au hasard. La présentation se déroule suivant les règles établies à l'avance, les participants les connaissent.
- d) Pour moi, l'important c'est d'établir le contact avec le groupe, et de travailler dans une ambiance détendue et conviviale.

#### Supports pédagogiques.

- a) Je suis toujours à l'affût des dernières nouveautés, j'adore l'innovation.
- b) J'utilise du matériel avec mes clients, je leur en confie parfois la manipulation et je me laisse un peu déborder.
- c) J'ai une série de démonstrations bien rodées, un matériel pratique et utile qui a fait ses preuves ; je ne suis pas pour l'innovation à tout prix.
- d) J'apprécie la technique et les outils fiables, c'est pourquoi je sais reconnaître l'importance prise par l'informatique, et les moyens multimédias : je veux les utiliser.

#### Vérification des acquis dans les groupes que j'anime.

- a) Quand je pose une question, j'ai tendance à multiplier les indications et les précisions pour les mettre sur la bonne voie.
- b) Je donne souvent des questions globales et je m'aperçois qu'elles sont un peu trop vagues pour les stagiaires.

- c) J'élabore des questions précises et claires. J'attends une réponse en temps limité, identique pour tous ; j'impose un modèle de présentation qui doit être respecté.
- d) Dans mes vérifications, j'équilibre théorie et pratique. J'insiste sur l'acquisition des connaissances.

#### Evaluation des formations ou actions

- a) J'attache beaucoup d'importance au contenu. Je n'apprécie ni le délayage, ni l'extrême concision qui masque les lacunes.
- b) La présentation, le respect des consignes sont primordiaux pour moi.
- c) Je privilégie les idées originales, j'aime les démarches inhabituelles et, en général, tout ce qui sort de l'ordinaire.
- d) J'ai tendance à rechercher tout ce qui marque une progression, je remarque les efforts et je les encourage.

#### Préparation des mes présentations ou de mes interventions.

J'aime parfois préparer une présentation sur un peu annexe pour me faire plaisir.

- a) Dans mes présentations je garde une grande part pour l'improvisation.
- b) Je me fatigue plus à préparer mes présentations qu'à les faire : je prévois une démarche précise et minutée, les auditeurs n'ont plus qu'à suivre.
- c) Avant de construire une présentation, j'ai besoin d'élaborer une démarche logique et rationnelle.



### Grille de décodage

	A	B	C	D
1. Personnalité	CG	CD	LG	LD
2. Relations avec les collègues de travail	LD	LG	CG	CD
3. Relations avec « les clients internes »	CG	LG	LD	CD
4. Réunions de bureau d'association	LD	LG	CG	CD
5. Stratégie marketing	CD	LD	CG	LG
6. Attitude d'animateur	CG	CD	LG	LD
7. Supports pédagogiques	CD	LD	LG	CG
8. Vérification des acquis dans les groupes que j'anime	LD	CD	LG	CG
9. Evaluation des formations ou actions	CG	LG	CD	LD
10. Préparation de mes présentations ou interventions	LD	CD	LG	CG

	A	B	C	D
11. Personnalité	CG	CD	LG	LD
12. Relations avec les collègues de travail	LD	LG	CG	CD
13. Relations avec « les clients internes »	CG	LG	LD	CD
14. Réunions de bureau d'association	LD	LG	CG	CD
15. Stratégie marketing	CD	LD	CG	LG
16. Attitude d'animateur	CG	CD	LG	LD
17. Supports pédagogiques	CD	LD	LG	CG
18. Vérification des acquis dans les groupes que j'anime	LD	CD	LG	CG
19. Evaluation des formations ou actions	CG	LG	CD	LD
20. Préparation de mes présentations ou interventions	LD	CD	LG	CG

CD	
CG	
LD	

LG	
----	--

## Entraînement 1

(Ces exercices sont tirés de l'ouvrage de D. Chalvin (1995): Utiliser toutes les capacités de votre cerveau, Editions ESF, 107 p.

Il suffit de cocher les préférences cérébrales mobilisées correspondant aux adjectifs.

<b>Mots- indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD	<b>Mots-indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD
Abstrait					Correspondances				
Action					Créatif				
Administration					Déductif				
Algèbre					Démontre				
Analogique					Détailler				
Analytique					Dictionnaire				
Argument					Différencie				
Artiste					Discoureur				
Association d'idées					Distingue				
Atomistique					Discret				
Audace					Discuteur				
Bavard					Divergences (voir les)				
Catégoriser									
Certitude					Dogmatique				
Chaleureux(se)					Eidétique (créatif)				
Cohérent					Emotif				
Comment					Empathique				
Concevoir					Enseignement formation				
Concret					Esprit de synthèse				
Conservateur					Evaluer				
Contacts humains					Existentiel (vécu)				
Continuité (sens de la)					Explicatif				
Contradiction (esprit de)					Explicite				
Contrôle (le)					Expression écrite				
Convergences (voir des)					Expression orale				
Conviction					Extraverti				
Ferme					Organisateur				

<b>Mots- indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD	<b>Mots- indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD
Fiable					Organisé				
Finances					Ouvert				
Foi					Pédagogue				
Générateur d'idées					Planification				
Géométrie					Pourquoi (causes)				
Globaliser					Procéder étape par étape				
Humain					Quand				
Idées intuitives					Quantifier				
Imagé					Raisonnement				
Incertitude					Rationnel				
Innover					Réaliste				
Instruction précise					Réceptif				
Intégration D'éléments variés					Réductionniste				
					Réfléchi				
Intégriste					Réflexion solitaire				
Introverti					Répétition				
Intuitif					Rêveries				
Lecture (plaisir)					Risquer				
Lecture (travail)					Sens de la rigueur				
Libre					Sensitif				
Linéaire					Sensuel				
Logique					Sentiment intuitif				
Loi					Séquentiel				
Matheux					Simultanéité d'action				
Meneur					Spatial				
Métaphore					Synthétique				
Méthodique					Tacite				

<b>Mots- indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD	<b>Mots- indicatifs</b>	CoG	LiG	LiD	CoD
Minutieux					Technicien				
Mise en œuvre De projets					Temporel				
					Tester des idées				
Musicien amateur					Valeur				
Non linéaire					Verbaliser, Aimer échanger				
Non rationnel									
Non verbal					Verbal, utilise les mots				
Orateur, art oratoire					Vocabulaire				
Ordonné					Visuel, voir				