

**Michel JOSIEN**

**TECHNIQUES  
DE COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**

**Analyse transactionnelle  
École de Palo Alto  
PNL**

*Nouvelle présentation*

© Éditions d'Organisation, 1991, 2002, 2004  
ISBN : 2-7081-3051-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

8 – Je n'irai pas à cette soirée, cette boîte est nulle.

P

A

E

9 – On a gagné le match dimanche dernier.

P

A

E

10 – Les gens arrivent en retard en réunion.

P

A

E

Rappel : l'adulte reformule, questionne, précise, résume. Le ton utilisé importe autant que ce qui est dit.

### 3. Comment se manifestent les signes de reconnaissance

Tout vaut mieux que l'indifférence. Si l'on communique avec autrui, c'est surtout par désir de recevoir des caresses au sens physique ou métaphysique du terme.

Eric Berne parle de « strokes », ce qui désigne les manifestations par lesquelles les êtres humains s'expriment entre eux, qu'ils se reconnaissent comme existant et qu'ils s'accordent une certaine valeur positive ou négative.

Ces stimulations peuvent être physiques, psychologiques, sociales : caresses, sourires, paroles, salutations, cadeaux, primes, médailles, remerciements, compliments...

Une pénurie de strokes peut entraîner des conséquences graves. Un enfant mal soigné chez lui par des parents maladroits est hospitalisé. Repas à telle heure, piquêre à telle autre, il bénéficie de tous les soins adéquats. Pourtant, après trois mois, son état s'est aggravé parce qu'il a toujours été considéré par le personnel comme malade anonyme de la chambre X, un tube digestif, un lieu de piquêre. Il lui manquait les regards de la mère, quelque rares qu'ils fussent,

les caresses parentales quelque brutales qu'elles parussent. Il lui manquait d'avoir un nom, il se mourait d'anonymat.

Priver l'autre de signes de reconnaissance constitue une sanction très dure, c'est tout le sens de la mise en quarantaine par un groupe de celui qui en a transgressé les règles.

On peut classer les strokes en quatre catégories.

### **3.1. Les signes de reconnaissance positifs inconditionnels**

Tout ce qui est de l'ordre de « je t'aime », « je t'apprécie quoi que tu fasses ou que tu dises ».

*A priori*, il s'agit là de la stimulation idéale, mais sa valeur peut être hypothéquée de plusieurs façons : par exemple, si l'éloge vient d'une personne dont la considération nous importe fort peu ou nous importune, ou s'il s'agit d'un signe de reconnaissance dont la valeur n'a pas été suffisamment étalonnée.

– Exemple : une mère dit à son enfant : « Tu es le plus beau, le plus intelligent. »

Quelle est l'unité de mesure ? Quelle est la référence ?

### **3.2. Les signes de reconnaissance positifs conditionnels**

On félicite quelqu'un pour ce qu'il dit ou pour ce qu'il fait, ou ce qu'il sait, etc., mais non plus pour ce qu'il est.

Pour recevoir ces signes, il faut remplir certaines conditions, ce qui les rend éminemment utilisables en pédagogie. La création d'une pénurie pouvant aider à modifier le comportement du bénéficiaire virtuel.

### **3.3. Les signes de reconnaissance négatifs conditionnels**

« Votre tenue n'est pas conforme à celle que l'on attendrait de votre part dans notre entreprise, étant donné le rôle de représentation qui est le vôtre. » Ce type de stimulation peut être efficace, mais s'il est exclusif et si les signes de ce type sont accumulés, il

peut aboutir à une saturation, à une collection douloureuse d'insatisfactions, l'horizon théorique présenté comme idéal paraît inaccessible et le destinataire perd son moral et son tonus qui dépendent du sentiment qu'il a de l'accessibilité de ses objectifs.

### 3.4. Les signes de reconnaissance négatifs inconditionnels

Ils sont rudes à percevoir, mais faute de mieux, ils peuvent être acceptés et susciter des comportements de soumission ou de rébellion. L'enfant qui rentre de l'école sonne et s'entend dire par sa mère qui ouvre : « Ah ! ce n'est que toi. » Si la scène se répète, aura-t-il confiance en lui quand il entrera dans un groupe ? Osera-t-il occuper toute sa page quand il écrira ? Quelle envergure se permettra-t-il quand il sera dans l'entreprise ? Ne se donnera-t-il pas comme règle de ne pas déranger, d'exister le moins possible ?

Etant donné l'importance de ces stimulations pour l'équilibre psychique des individus, il paraît utile de prendre conscience de la façon dont nous gérons l'économie de leurs échanges dans une société qui, par les interdits et les tabous, tend à en organiser la pénurie.

### 3.5. Quelques questions à se poser

– Est-ce que je m'autorise à *donner* des signes de reconnaissance ? Comment pourrais-je qualifier ma façon de dire bonjour ? de serrer la main ? Est-ce que je souris facilement, franchement, renvoyant ainsi à l'autre une image positive de lui-même ? Est-ce que je sais féliciter, récompenser, faire un cadeau ?

– Quand j'ai besoin ou envie d'un stroke, est-ce que j'ose le demander ? Ou est-ce que je prétends, l'air boudeur et un peu pincé, que l'autre, s'il me connaissait mieux, aurait dû le deviner ? Est-ce que je m'abstiens de demander par peur d'être refusé ? Est-ce que j'assume mes demandes ou est-ce que je les sabote en rendant l'échec probable pour justifier mes futures hésitations à prendre le risque d'une demande ?

– Est-ce que je m'autorise à *accepter* ? Quand on me fait un

compliment, « ton pull est super », est-ce que je me sens obligé de le tourner en dérision ? – « Oh ! non, c'est un vieux, je l'ai eu en solde, le tien est bien plus beau. » Ou est-ce que je sais dire : « Je suis content qu'il te plaise, moi aussi je le trouve bien. » Quand ces formules correspondent-elles réellement à ce que je ressens ?

– Est-ce que je me donne la permission de *refuser* un signe de reconnaissance quand il ne me convient pas, quand je ne souhaite pas le recevoir de la personne qui me l'offre – Est-ce que j'ose dire non ? Est-ce que la formule « je n'ai pas pu refuser » m'est familière ou pas ? Ai-je le sentiment d'être pris dans un réseau d'obligations ?

– L'économie des stimulations peut aussi être interne : quels signes de reconnaissance est-ce que je me donne ?

Certains d'entre nous peuvent se motiver au fouet, se crucifier sur une image d'eux-mêmes qu'ils s'efforcent de promouvoir : « Tu trembles carcasse, mais si tu savais où je vais t'emmener tu tremblerais plus encore ! » D'autres sont plus gratifiants : « Qu'est-ce que tu es beau ! » se disent-ils devant la glace ; certains sont pédagogiques : « Tu travailles encore deux semaines comme ça et tu l'auras gagné, ton voyage ! »



### *Entraînez-vous collectivement*

#### *Narcissisme légitime*

*Quel est l'objectif de l'entraînement ?*

Se donner des signes de reconnaissance et se préparer à promouvoir sa compétence et sa personnalité dans un entretien d'embauche.

*Comment procéder ?*

a) Chaque membre du groupe préparera une description de lui-même qui comportera au moins cinq éléments précis et réels étayés par un fait concret : des réussites, des compétences, des traits de caractère.

b) Chaque membre communique à tous les autres oralement ce qu'il a écrit (on pourra faire un ou cinq tours de table et/ou procéder par sous-groupes).

*Quelles sont les difficultés ?*

Les stimulations positives se donnent sous le régime de la rareté : c'est mal vu de se vanter, on risque de formuler son propre éloge en le tournant en dérision ; éviter tout commentaire des auditeurs.

*Comment y remédier ?*

S'affirmer en se donnant la garantie du concret, du démontrable après s'être fermement convaincu ; l'animateur peut exiger une écoute silencieuse du groupe ou une intervention peut être admise si elle ajoute un mérite à ceux qui ont été énoncés.

***Muscler le plexus***

*Quel est l'objectif de l'entraînement ?*

Cet entraînement beaucoup plus rude que le précédent, permet d'améliorer la résistance au stress, de se préparer à toute fonction dans laquelle on peut être observé, évalué, critiqué.

*Comment procéder ?*

Le groupe est en demi-cercle, les participants y sont disposés comme les dents dans une mâchoire.

Une chaise est disposée devant ce demi-cercle, tour à tour chacun des membres du groupe se tiendra debout sur ladite chaise sans autre appui. Chacun des membres du groupe lui dira tour à tour deux phrases : la première commence par « ce que je n'aime pas en toi c'est... » ; la deuxième par « ce que j'aime en toi, c'est... ». Le récepteur ne doit pas réagir ni verbalement ni non verbalement.

*Quelles sont les difficultés ?*

Les participants sont parfois tentés de tourner le problème que leur pose l'implication souhaitable : « ce que je n'aime pas c'est tes chaussettes, ce que j'aime c'est ton look ».

*Comment y remédier ?*

On pourra signaler cette tendance « Si vous avez peur de ce que vous allez dire, vous allez peut-être être tenté de ne faire que des remarques superficielles », et laisser à chacun sa chance d'éviter de s'impliquer s'il le souhaite et en s'en rendant compte.

***Les effets des stimulations***

*Quel est l'objectif de l'entraînement ?*

Vérifier, sur la motivation et la production, l'impact d'une attitude encourageante, neutre, décourageante.

*Comment procéder ?*

Le groupe est divisé en trois sous-groupes qui reçoivent comme consigne d'exécuter une tâche dont le résultat est mesurable. Par exemple, trouver le maximum de points communs entre un être humain et une bouilloire.

Dans chaque groupe, une personne qui ne participe pas à la production sera chargée de noter et comptabiliser les trouvailles. Cette personne aura reçu, en outre et sans que les participants le sachent, une consigne spécifique.

Dans le premier groupe, elle devra encourager et féliciter ses partenaires.

Dans le deuxième groupe, elle se contentera de noter les propositions.

Dans le troisième groupe, elle devra critiquer et décourager.

Les trois sous-groupes travaillent séparément pendant une durée identique, fixée préalablement.

*Que conclure ?*

Qui a produit le plus ? Comment cela s'est-il passé ?

### 3.6. Tableau récapitulatif des signes de reconnaissance

Inconditionnel

Je ne t'aime pas	Je t'aime
Je ne t'aime pas lorsque...	Je t'aime quand...

Conditionnel

négatif -

positif +

## 4. Comment le temps se structure-t-il

### 4.1. Le retrait

Imaginons trois personnes dans un ascenseur et, pour expérimenter plus longuement leurs transactions, supposons qu'il tombe en panne. La distance qui sépare les personnages n'est pas très élevée : elle correspond davantage à une distance d'intimité qu'à une distance sociale. Les personnages peuvent être gênés : il faudrait structurer le temps et la relation.

D'abord, les trois personnages pourront feindre de s'ignorer et, en lisant leur montre ou leur carnet, se tenir en retrait.

En l'occurrence, l'attitude de retrait signale une difficulté et, si

**Michel JOSIEN**

**TECHNIQUES  
DE COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**

**Analyse transactionnelle  
École de Palo Alto  
PNL**

*Nouvelle présentation*

© Éditions d'Organisation, 1991, 2002, 2004  
ISBN : 2-7081-3051-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



gratifiant (la sécurité) n'étant guère susceptible de provoquer l'enthousiasme de l'enfant libre.

9) En l'occurrence, la passivité étant devenue fort inconfortable pour les animateurs et pour les enfants, tout est rentré dans l'ordre, mais qu'ont appris les participants : il faut se remettre en question ? Mieux présenter les activités le matin ? Tenir compte de la demande des enfants qui était moins une critique qu'un mode d'expression d'une insatisfaction ? Se contentera-t-on de se réjouir du fait qu'il n'y ait plus de vagues et d'entrer dans une nouvelle symbiose en cascade qui ne sera pas nécessairement épanouissante pour chacun ?

D'où l'intérêt de bien mener la réunion proposée en exercice.

### ***Formes de méconnaissances***

Après avoir inventé une situation symbiotique qui risque d'être perturbée, on imaginera quatre formes de méconnaissances qui pourraient advenir.

*Objectif* : s'habituer à les repérer dans la vie de tous les jours.

*Par exemple*, le chef d'atelier dont un des employés a tendance à boire et qui méconnaissait les faits, pourra dans un deuxième temps admettre : « Oui, il boit pas mal mais c'est normal, c'est un métier difficile, il fait très chaud, le travail est pénible. » Il méconnaissait le problème.

Dans un troisième temps, il pourra se dire : « C'est vrai, il boit trop, mais qu'est-ce que je peux y faire, c'est sa vie privée, les autres vont le soutenir, il travaille à peu près bien, il n'a pas encore eu d'accident. » Il fait preuve de méconnaissance des solutions.

Plus tard, ayant reconnu les faits et le problème, il pourra concéder qu'il faudrait le licencier, l'inciter à faire une cure, lui parler du problème ; mais il ne se voit pas en train de le faire car cet ouvrier a trente ans de maison, c'est son voisin, il a six enfants : méconnaissance des aptitudes à mettre en œuvre le changement.

Enfin, si la solution est mise en œuvre, on sortira de la symbiose, de façon positive ou pas.

## **7. Comment s'organisent les positions de vie**

Comment peuvent s'articuler les six concepts rencontrés jusqu'ici avec le septième ?

Imaginons un enfant qui est l'aîné de trois. On lui dit volontiers : « Toi, tu es grand, tu ne fais plus de bêtises, tu es sérieux. Occupe-toi de tes petits frères, fais attention à eux. »

Ces messages sont fréquemment répétés. Cet enfant développe

un fort **Parent Nourricier** puisque c'est en branchant cet état du moi qu'il obtient les **signes de reconnaissance positifs conditionnels qui lui sont nécessaires**.

Par habitude, par goût, il cherchera à entretenir avec ses interlocuteurs des **transactions inégalitaires** dans lesquelles il tiendra le rôle de Parent Protecteur. Il cherchera donc à s'entourer de gens qui auront besoin de lui ou à qui il s'efforcera de faire croire qu'ils ont besoin de lui.

Cela le conduira à **structurer son temps** avec de l'activité au service des autres, dans la recherche de l'intimité, ou éventuellement dans des jeux où il sera bien tenté par le rôle de sauveur pour pouvoir prendre en charge les autres, même ceux qui ne le lui demandent pas et retrouver la posture d'interaction qui lui est familière.

Cette attitude lui imposera, par exemple, de ne pas exprimer ses sentiments de colère mais de se montrer plus volontiers doux, attentif et généreux. Il développe donc **un racket** de joie et collectionne les **timbres** de colère qu'il gèrera au mieux en pratiquant un sport de combat ou en s'offrant de temps à autre une rage excessive, gauche, déplacée, dont il aura honte et qui le confirmera dans l'idée qu'il ne faut pas se mettre en colère.

Son souci sera donc de constituer des **symbioses** avec les Enfants Adaptés Soumis ou, à la rigueur, Adaptés Rebelles qu'il pourra trouver. Pour sauvegarder celles-ci, il vivra des **Méconnaissances**. Il méconnaîtra, par exemple, le fait qu'il pourrait penser à lui et ne pas oublier systématiquement les désirs de l'Enfant en lui pour donner la priorité aux désirs des autres, il pourra méconnaître le désir des autres qu'on leur lâche un peu les baskets, qu'ils puissent accéder à l'autonomie.

Sa **passivité** consistera donc à une suradaptation au désir des autres, un souci de faire plus que ce qui est demandé, d'en rajouter en ce qui concerne la disponibilité, la bonté, le dévouement.

Cet ensemble de données contribue à la construction du **Scénario** d'une vie et confirme une position de vie qui pourra être en l'occurrence : « Je m'accepte comme je suis, je rends service, je suis utile et les autres ont bien besoin de moi, ils sont fort à plaindre. » Ou, à l'inverse : « Je ne sais pas ce que je veux pour moi, je ne vaud rien, les autres m'exploitent, ils auraient tort de se priver. »

Est-il besoin de préciser que cet itinéraire est tout à fait schéma-

tique et destiné seulement à illustrer le lien entre ces différents concepts ?

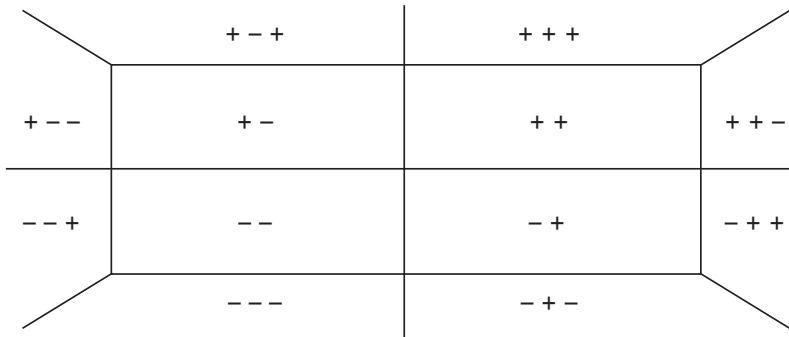
## 7.1. Les quatre positions de vie

Il existe quatre positions de vie que l'on présente souvent de la façon suivante :

<p style="text-align: center;">+ - (OK/Non OK)</p> <p>Je m'accepte comme je suis et je n'accepte pas l'autre comme il est ; je me survalorise et je dévalorise l'autre. Devant un problème, je cherche un coupable et le coupable c'est l'autre. Je l'attaque, <i>c'est ta faute</i> ; je le chasse ou je l'élimine. Attitudes de domination et d'agressivité. Les événements sont traduits en termes de pouvoir. Les sentiments qui me caractérisent : le mépris et la pitié, la colère.</p>	<p style="text-align: center;">+ + OK/OK</p> <p>Cette position ne signifie pas « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil », mais je m'accepte sans méconnaissances et j'estime qu'avec l'autre, je peux avoir des rapports constructifs. Devant un problème <i>je cherche une solution</i>, une synergie, une coopération. Les événements sont gérés avec une attitude de gagnant. Les émotions sont celles de l'Enfant spontané, peur, joie, colère, tristesse.</p>
<p style="text-align: center;">- - Non OK/Non OK</p> <p>Je ne suis peut-être pas terrible, mais les autres c'est pas mieux. Il n'y a rien que l'on puisse faire. Devant un problème je cherche un coupable, et c'est tout le monde, <i>c'est notre faute</i>. Attitudes d'abandon, de résignation. La Tentation n'est pas le suicide ou l'homicide mais la folie. Les événements sont observés en spectateur résigné. L'attirance improductive et autodestructrice pour les voies de garage provoque des sentiments de dérision, d'indifférence.</p>	<p style="text-align: center;">- + Non OK/OK</p> <p>Je me dévalorise et je survalorise l'autre. Devant un problème, je cherche un coupable, et le coupable, c'est moi. Je prends la fuite, <i>c'est ma faute</i>, j'ai des envies de suicide. Mes attitudes sont d'admiration, de honte, de culpabilité. Les événements sont traduits en termes d'amour. Les sentiments qui me caractérisent : la peur, la tristesse.</p>

Si l'on ajoute un troisième signe algébrique aux deux premiers, il permettra de définir, outre le rapport à soi (je), le rapport à l'autre (tu) et le rapport à l'entourage lointain (il).

OK Corral – Concept de Franklin ERNST  
Schéma d'après Dominique Chalvin (voir bibliographie)



*Exemple*

- +++ A vingt ans, je suis éducateur spécialisé, j'ai le sentiment d'être motivé et efficace (+), l'institution va me donner les moyens et les facilités pour bien faire mon métier (2<sup>e</sup> +) et les gosses que j'ai sous ma responsabilité peuvent s'en sortir, il suffit de les aider, ils ont des qualités (3<sup>e</sup> +). Je suis constructif.
- ++ A vingt-cinq ans, je me sens plus proche des enfants et moins en harmonie avec l'institution. Je suis toujours un bon éducateur (+), les enfants sont bien (+) et j'ai tendance à dire avec eux beaucoup de mal de l'institution (-). Je flatte l'entourage proche en dénigrant l'entourage lointain. J'ai tendance à la démagogie.
- ++ A trente ans, je me suis penché davantage sur les aspects financiers et institutionnels. Je suis toujours un bon éducateur (+) mais l'institut ne me donne pas les moyens (-), pourtant les enfants le méritent (+). Je deviens militant.
- +-- A trente-cinq ans, j'estime de plus en plus être compétent (+), mais l'institution ne me donne pas les moyens (-) et, de toute façon, les délinquants sont mal partis (-). Je deviens solitaire et je finis ma carrière dans les tâches administratives. Si mon opinion de moi-même est négative, l'évolution peut être différente.

- ++ Je suis éducateur mais je suis dépassé par les événements, les gosses sont beaucoup trop délutés pour moi, et pourtant les autres éducateurs, eux, s'en sortent bien. Je suis triste.
- +- Heureusement que Jacques m'aide ; en fait, il fait tout à ma place, moi je n'y arriverais pas sans lui avec tous ces petits monstres. Je deviens servile ou serviable.
- + Mon travail est pénible et mal payé, je suis bien à plaindre (-), les autres éducateurs aussi (-). Quand je pense aux techniciens ou aux commerciaux, ils ont un beau métier eux (+). Je donne dans l'aigreur et l'envie.
- Je suis un éducateur navrant pour des gosses tarés dans une société pourrie. J'y suis résigné. Ce qui permet de terminer cette illustration sur une note gaie.  
Accéder au ++ est un objectif valorisé par l'analyse transactionnelle, il s'agit d'une attitude volontariste, d'un choix délibéré.

Chacun d'entre nous connaît toutes ces positions. Nos positions de vie peuvent varier suivant le contexte, le type de personnes ou de situation dans lequel on se trouve.

On peut être ++ avec les copains, +- avec son patron, +- avec son chien et -- quand on discute avec un supporter désabusé de l'équipe de football argentine.

Certains auteurs prétendent que les enfants sont ++ et que c'est l'éducation qui peut les faire changer de position. D'autres prétendent qu'ils sont +- et qu'il s'agit de les faire accéder au ++.

L'essentiel semble être d'accéder au ++ réellement sans faire semblant, sans méconnaissance. Dépenser beaucoup d'énergie pour avoir l'air d'être OK tout en ne l'étant pas pourrait être un racket de joie.

En fonction des signes de reconnaissance que nous avons reçus dans notre passé, une position de vie, une image de nous-même s'est ancrée en nous, à laquelle nous revenons le plus volontiers dans certaines situations caractéristiques. L'exercice suivant permet de repérer nos tendances principales.



## Entraînez-vous

### Mode d'emploi

Vous disposez de dix points à répartir inégalement sur les phrases a), b), c) et d) en fonction de votre réaction.

Par exemple, j'accorde sept points à b) si ça me correspond très souvent ; 3 points à c) parce que ça pourrait arriver et zéro aux deux autres, ou toute autre répartition qui vous agrée.

Répétez l'opération pour les huit chapitres.

### Propositions : positions de vie

- 1) *Avant de partir en stage en entreprise, je me dirai plutôt :*
  - a – « J'ai peur d'y aller car j'ai l'impression de ne savoir rien faire, alors qu'ils ont une technologie de pointe. »
  - b – « C'est pas utile, l'entreprise est ringarde et je ne pourrai rien faire pour eux. Je suis encore plus nul en microprocesseur qu'en orthographe. »
  - c – « Le sujet de stage qu'ils me proposent est dans la ligne de ce qu'on a appris cette année, le responsable de stage est sympathique. »
  - d – « J'ai une formation de pointe et tout ce qu'ils trouvent à faire, c'est de me donner un travail de câblage, c'est pas vrai, ils ne se rendent pas compte. »
- 2) *Au cours d'un examen, ma réaction :*
  - a – « Je suis trop lent et les sujets sont inadaptés. »
  - b – « Moi j'ai réfléchi et j'ai compris le cours, mais le prof, ce qu'il lui faut, c'est du par cœur. »
  - c – « Je vais encore me prendre une piteuse, j'ai pas le niveau, il y en a qui sont forts et qui finissent même avant l'heure. »
  - d – « Intéressant le sujet, j'ai l'impression d'avoir réussi et j'ai apprécié. »
- 3) *Des copains ont organisé une soirée, à la fin, je leur dirai plutôt :*
  - a – « C'était assez sympa votre petite soirée, vous vous en êtes assez bien sortis quand même. »
  - b – « La prochaine fois que vous refaites une soirée pour tristes et handicapés du 3<sup>e</sup> âge, vous me prévenez, j'adore ! »
  - c – « Oh, ce que c'était bien ! Vous avez dû en passer du temps à préparer, j'aurais jamais su faire ! »
  - d – « Ce que j'ai aimé dans cette soirée, c'était ton choix de musique et les gens que tu m'as fait connaître. »
- 4) *On a entamé un travail en commun. Je me dis que :*
  - a – « Je les laisse décider, je vais encore m'embrouiller, je ferai ce qu'ils me diront. »
  - b – « Je vais centraliser les infos, il faut un organisateur, autrement, ça va être la pagaille avec eux. »
  - c – « Pour avancer, je vais lui donner mes informations et lui demander les siennes, comme ça il me répondra. »

d – « Je ne vois pas pourquoi je coopérerais, ça me fatigue, et de toute façon, avec une équipe pareille ! »

5) *Quelqu'un passe devant moi sans raison dans une file d'attente :*

a – « Je lui demande clairement et fermement de passer derrière. »

b – « Je m'écrase, il a l'air méchant. »

c – « Je l'injurie copieusement. »

d – « Je laisse tomber, pour ce que ça me fait. »

6) *Notre équipe a gagné :*

a – « C'était un bon match, pas mal d'automatismes sont au point. »

b – « Heureusement que j'étais là. »

c – « J'étais pas dans un bon jour mais vous étiez là, alors ça c'est pas vu. »

d – « Heureusement qu'ils étaient nuls parce qu'on a été mauvais. »

7) *Un jeune qui vend une revue ou un recueil m'aborde en disant : « Vous n'avez rien contre les jeunes » :*

a – « Si j'en ai le temps, je feuillette la revue et je pose des questions avant de me décider. »

b – « J'achète sa revue parce que je n'ose pas refuser. »

c – « Je le gratifie d'un sourire distant et amusé et je passe. »

d – « Je prends la revue et je la jette parce que de toute façon je ne la lirai pas. »

8) *On me dit que mon résultat est excellent :*

a – « C'est vrai, et encore, j'étais un peu fatigué. »

b – « Si X avait été là, il aurait fait mieux. »

c – « C'est un accident, ne vous frappez pas. »

d – « Merci, ça me fait plaisir. »

Accordez dans le tableau suivant, à chaque lettre, le nombre de points que vous lui avez attribué.

Tableau récapitulatif<sup>1</sup>

	+	+	+	+	+	+	+	+
	Lettre	Points	Lettre	Points	Lettre	Points	Lettre	Points
1) Départ en stage	c		d		a		b	
2) L'examen	d		b		c		a	
3) La soirée	d		a		c		b	
4) Travail en commun	c		b		a		d	
5) La file d'attente	a		c		b		d	
6) Victoire de l'équipe	a		b		c		d	
7) Vente de la revue	a		c		b		d	
8) Résultat positif	d		a		b		c	
TOTAUX	++ =		+ - =		- + =		-- =	

Les totaux obtenus dans chacune des colonnes vous permettent de repérer votre position de vie la plus fréquente.

*Quelques questions à se poser*

- Est-ce que j'ai répondu aux questions en fonction de ce que je fais ou en fonction de ce que j'aimerais faire ? Ai-je donc l'image de ce que je suis ou de ce que j'ai envie d'être ?
  - Dans quel type de situation suis-je constructif (++) ?
  - Si je refaisais ce questionnaire dans d'autres conditions, y aurait-il un changement dans mes réponses ?
  - Parmi les attitudes que j'ai, y en a-t-il que je souhaiterais modifier ?
- Quel est le déclencheur de la position de vie incriminée ?
- Quand ai-je déjà vécu le même type de situation dans un état d'esprit ++ ?
  - Qu'est-ce que ces expériences m'apportent comme information sur les ressources dont je dispose ?

1. On trouvera un exercice du même style orienté vers la vie professionnelle dans Chalvin, *op. cit.*, voir bibliographie.



**Michel JOSIEN**

**TECHNIQUES  
DE COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**

**Analyse transactionnelle  
École de Palo Alto  
PNL**

*Nouvelle présentation*

© Éditions d'Organisation, 1991, 2002, 2004  
ISBN : 2-7081-3051-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Chapitre 2

---

# UTILISER L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'ÉCOLE DE PALO ALTO

### 1. Pourquoi ce nom d'École de Palo Alto ?

*Palo Alto* est une ville de Californie située au sud de San Francisco. Elle a donné son nom à l'« Ecole de Palo Alto » qui désigne, par commodité, une nébuleuse de chercheurs qui ont travaillé ensemble ou dans la même mouvance intellectuelle. Leurs thèmes de préoccupation : la théorie de la communication, les méthodologies du changement, les pratiques thérapeutiques nouvelles.

*Gregory Bateson (1904-1980)* est la figure de référence de ce groupe. Il lui a donné son orientation théorique et ses fondements épistémologiques. Sa formation de zoologue puis d'anthropologue, sa fréquentation de cultures différentes ont confirmé son souci d'interdisciplinarité et de conceptualisation. Son évolution vers des soucis plus fondamentalement épistémologiques sera facilitée par la transposition aux phénomènes humains d'outils de réflexion empruntés à la cybernétique (Norbert Wiener) et à la théorie des jeux (von Neumann).

*Les années 50* voient se constituer à Palo Alto et autour de Bateson un groupe auquel *Don D. Jackson* donne une orientation psychiatrique. *Milton Erikson*, qui utilise l'hypnose, a influencé plusieurs participants (Weakland, Haley, Fish) quant à leur conception

d'une thérapie directive qui prend en compte les influences exercées dans la relation avec le patient. Ce groupe est l'inventeur et le promoteur de l'analyse systémique : « L'approche systémique n'est pas une nouvelle science, ni même une nouvelle discipline, c'est un point de vue original sur la réalité. » Il a conçu la théorie féconde du « double bind » ou double contrainte.

Vers 1958, alors que Bateson se veut épistémologue, Jackson fonde parallèlement le *Mental Research Institute* qui a pour vocation d'appliquer à la thérapie les découvertes en sciences de la communication. La famille est un *système homéostatique* : celui qui y est catalogué comme malade n'est que le porteur du symptôme d'un groupe en état de dysfonctionnement.

*Virginia Satir* et *Paul Watzlawick*, né en 1921, qui en est l'écrivain le plus appréciable, en sont les figures de proue. Les thérapies familiales et les thérapies brèves constituent leurs champs d'investigation. L'originalité et le succès de leurs démarches thérapeutiques contribuent au succès des idées de Palo Alto.

Ce qui donne une cohérence intellectuelle à ces recherches – on a pu parler de collège invisible – c'est donc :

– d'une part, sur le plan théorique, une *conception nouvelle de la communication*, non plus un schéma linéaire de l'émetteur vers le récepteur avec des relations univoques de cause à effet, mais une vision « orchestrale », systémique des transactions effectuées ;

– d'autre part, sur le plan pratique, une *méthodologie du changement* qui se focalise moins sur le contenu que sur le contexte et a permis l'élaboration de techniques nouvelles.

## 2. Qu'est-ce que l'approche systémique ?

Un système est un ensemble d'éléments interdépendants : une voiture, une cellule, un pays sont des systèmes. L'approche systémique consiste donc non à considérer les objets individuellement, en analysant leur contenu, mais à les observer dans leur réseau

relationnel, dans leur contexte. Il ne s'agit pas d'un point de vue microscopique mais macroscopique.

Cette approche ne constitue pas une science nouvelle mais une façon de regarder les phénomènes. Le groupe de Palo Alto n'en est pas l'inventeur. A l'occasion de ses études d'ethnologie, Bateson avait ressenti le besoin de concepts que la cybernétique et la biologie lui ont fournis : apprentissage, mémoire, régulation, rétroaction, homéostasie. L'apport de Bateson et du groupe de Palo Alto, c'est le souci d'appliquer cette conceptualisation aux phénomènes humains.

## **2.1. Quels sont les avantages de l'approche systémique ?**

Imaginons que, dans une famille donnée, se manifeste un problème : un des enfants fugue ou se drogue, ou, moins dramatiquement, voit ses résultats scolaires baisser. La mère déprime, le père n'est jamais là ou travaille trop. On sera tenté d'étiqueter le personnage porteur du symptôme comme malade et d'entamer avec, pour, ou contre lui une thérapie analytique et individuelle sous prétexte que son comportement lui porte préjudice et qu'il hypothèque l'équilibre de la cellule familiale.

Peut-être, sorti de son milieu, dans le cadre d'une cure ou d'une formation, le malade va-t-il faire des progrès, mais il est bien probable que, dès son retour, il connaîtra des rechutes ou qu'un autre membre de la famille prendra le relais, parce que les conditions d'apparition du symptôme sont à nouveau réunies et que le comportement déviant n'est pas le signe qu'un individu perturbe le système mais le signe que le système fonctionne à ce prix.

Le malaise est assumé par le bouc émissaire. « Quand on se dispute, c'est à cause des enfants », dira-t-on dans la famille. « Si l'entreprise ne marche pas, c'est à cause des administratifs. » « Si le pays va à vau-l'eau, c'est à cause des juifs. » Cette pratique très générale de la recherche du bouc émissaire, de la victime expiatoire, relève de la pratique des jeux de victime, analysée en analyse transactionnelle.

Désigner un malade coupable permet au groupe de rester dans une relative harmonie : chacun, même la victime, y reçoit des signes

de reconnaissance, le temps et les relations y sont structurés par les nécessités de la gestion de la dynamique du groupe, fût-ce au détriment de l'activité rentable, constructive de la famille, du groupe ou du service. Puisqu'il existe un coupable désigné, les autres membres du système peuvent se définir comme « en bonne santé ».

A quoi bon, devant une telle coalition d'intérêts décidés à garder un bouc émissaire à portée de la main, s'efforcer de résoudre le problème apparent, manifesté par l'un des éléments du système : ce serait vouloir soigner la maladie sans soigner le malade.

L'approche systémique se justifie par le fait qu'il faut souvent moins une thérapie dans le système qu'une thérapie du système. L'enseignement est un système conçu en un temps où peu de gens poursuivaient des études. Les conditions ont changé quantitativement, le système s'efforce de survivre et de s'adapter, de temps à autre et suivant les alliances et les coalitions qui se nouent, il réclame des boucs émissaires : les étudiants qui sont nuls, les enseignants qui sont navrants, les institutions qui ne donnent pas de moyens : là aussi, on peut chercher un coupable (thérapie ponctuelle) ou chercher une solution (analyse systémique).

Bien entendu, si l'élément du système qui est modifié est suffisamment important ou suffisamment modifié, le système entier en sera changé, ce qui implique que la position confortable et passive qui consisterait à se dire : « On ne peut rien faire, il faut changer tout le système, on n'en a pas les moyens », se trouve invalidée : bouger un pion peut faire basculer le sort d'une partie d'échecs. L'analyse systémique permet de savoir quel pion bouger et quand il faut le bouger.

## **2.2. Quelles sont les caractéristiques des systèmes humains ?**

a) Un système a une frontière externe : pour un club ou une équipe, il y a ceux qui en font partie et ceux qui n'en sont pas. Ces frontières peuvent être plus ou moins perméables.

b) Un système a une frontière interne qui sépare la zone du leadership (le père et la mère, l'agent de maîtrise) du reste du système.

c) Un système se caractérise également par des processus :

- c1) l'activité (le club de football doit jouer des matches, l'entreprise doit gagner de l'argent, le service doit être productif) ;
- c2) les relations extérieures, les relations publiques, publicité, négociations ;
- c3) la dynamique interne du groupe, régulée par l'information, la formation, la consultation, la concertation, la considération, la rémunération, la délégation, la promotion, l'amélioration des conditions de travail ou par la rébellion, le sabotage, la passivité, les grèves...

### 2.3. Quels sont les propriétés du système ?

#### *Le principe de totalité*

Le système ne se réduit pas à la somme de ses éléments : ce n'est pas en étudiant la psychologie individuelle de toutes les personnes qui la composent que l'on pourra comprendre le comportement d'une foule. En revanche, le contexte, le système permettront de comprendre le comportement de l'un de ses éléments. Il y a des rôles et des caractéristiques communs aux groupes indépendamment des éléments qui les composent. Il serait vain d'essayer de comprendre la timidité, l'agressivité, les bouderies, l'anorexie, la boulimie d'un enfant, sans considérer ces comportements comme des techniques de communication insérées dans un contexte.

#### *Le principe de rétroaction*

La bipolarité caractérise les groupes.

1) Une tendance conservatrice sera soucieuse d'habitudes, de procédures. Gardienne des valeurs traditionnelles, elle assurera l'autoprotection du groupe en se montrant gardienne du dogme et des frontières. En cas d'excès, elle conduira à la rigidité. Parmi ses techniques : le *feed back négatif* qui tend à amortir les effets d'un événement potentiellement perturbateur. Il s'agit de ne pas faire de vagues.

2) Une tendance progressiste, soucieuse de croissance, d'évolution, plutôt centrifuge, facilite le changement, mais elle peut se révéler également dangereuse parce qu'elle ne se préoccupe pas de répondre aux besoins de sécurité et pousse à la démesure et au dérèglement dans l'expansion. Parmi ses techniques : *le feed back positif* qui consiste à « en rajouter » en exhibant et en théâtralisant les conflits.

### ***Le principe d'homéostasie***

Un système tend à établir des règles qui lui permettent de se stabiliser. La recherche frileuse de l'homéostasie peut empêcher l'évolution d'un système et, si l'on souhaite valoriser l'équilibre, il peut être plus pertinent de se fixer l'homéodynamisme comme objectif, c'est-à-dire l'équilibre dans le mouvement. La violation par l'un de ses membres de l'une des règles du groupe met en cause ce principe et engendre une crise. L'une des tâches que se sont données certains membres de l'école de Palo Alto a été d'étudier la famille, premier système stable d'interaction continue que nous ayons connu et d'y repérer les règles inappropriées, facteurs d'apparition de pathologie.

## **2.4. La première expérience du groupe se fait à l'intérieur du système familial**

Le passé importe dans la mesure où il continue de s'actualiser dans le présent. C'est avant l'invention du groupe que nous avons connu le bonheur, première expérience du paradis dont on conserve la saveur. En ce temps-là, il y avait moi et ça fait un et je poussais des cris pour recevoir des câlins. Alors, venait maman et ça fait deux et j'étais apaisé et je n'avais plus faim. Le « deux », souvent symbole de lutte et de conflit, je trouvais que c'était bien, alors que trois, ça ne valait rien. Comme nos premières expériences se sont passées à deux et en symbiose, nous cherchons à être au chaud, dans une structure close, avec une femme ou un mari, dans une classe ou un parti.

Comble d'horreur et d'abomination, on m'a volé mes frontières,

ma clôture, mon cocon. On pourrait en vouloir à l'intrus diabolique ou regrettable inventeur de triptyque et devenir le conservateur intégriste d'une homéostasie désuète, en se fermant à l'évolution, à cause de l'envie secrète d'une sécurité qui répugne à l'autre et à sa différence, qui n'accepte l'étranger que s'il est à distance. Par haine du changement, on pourrait franchir ce pas, mais, perversité œdipienne du destin, l'intrus, c'est papa !

Les hommes ont forgé les religions à leur image et, pour parfaire Dieu, unissent trois personnages. La Trinité dans la religion, c'est beau, c'est grand. Le ternaire y est parfait, stable et permanent mais, dans les groupes où nous nous cherchons, la Trinité est une œuvre en construction et il serait illusoire de vouloir participer à la Trinité des dieux en pensant que la guerre du trois n'aura pas lieu. L'irruption du trois dans notre vie constitue notre première expérience du pouvoir, elle ouvre l'ère du pluriel des alliances, des coalitions et des espoirs.



### *Entraînez-vous*

#### *Entraînement 1*

Trouvez cinq exemples de systèmes humains dont les frontières soient particulièrement perméables. Y a-t-il des analogies dans leur évolution ?

#### *Entraînement 2*

Trouvez cinq exemples de systèmes humains, passés ou présents, dont les frontières soient pratiquement imperméables. Y a-t-il des points communs dans leur destin ?

#### *Entraînement 3*

Dessiner, en sous-groupes, une carte mentale du mot « groupe ». Quelles sont les ressemblances ? Les systèmes de valeur, les critères de définition ou d'évaluation sont-ils les mêmes ?

#### *Entraînement 4*

Deux sous-groupes disposent chacun d'un jeu de photos (style photo langage). Consigne : choisissez, individuellement d'abord, puis, dans un deuxième temps, après explication et discussion, une photo par sous-groupe qui représente le mieux l'idée que vous vous faites d'un « groupe de travail efficace ».

#### *Entraînement 5*

Exercice individuel. Quels liens existe-t-il entre votre façon d'être intégré dans votre famille, système primordial de référence, et votre façon de gérer volontairement ou pas votre rapport à un groupe ? Les thèmes de réflexion



pourront être le rapport à la frontière externe, le rapport à la structure de pouvoir, le rapport à la fratrie, aux activités, à la dynamique interne...

*Entraînement 6*

Comment êtes-vous perçu dans un groupe ? Extraverti, introverti, soumis, rebelle, spontané-réservé, passif-actif. Y a-t-il des correspondances entre ces images et des comportements que vous aviez dans le système familial ? Comment s'y inscrivaient-ils ? Quels étaient, à l'époque, les aspects positifs de ces comportements ?

### **3. A Quelle conceptualisation aboutit l'approche systémique ?**

L'objectif des chercheurs de Palo Alto d'établir une pragmatique de la communication leur a permis de proposer des concepts opératoires qui prennent en compte le contexte et la notion de système.

#### **3.1. Les niveaux de sens**

*Le contenu* d'un message ou d'un échange peut être parfaitement anodin : « Vous habitez chez vos parents ? » alors que l'enjeu au niveau de la *relation* est d'une intensité brûlante. Définir la relation est l'une des tâches importantes qui s'effectue lorsque s'inaugure une interaction : celle-ci peut être *symétrique* ou *complémentaire*.

Si la volonté existe dans un couple d'établir une relation *symétrique*, le mari tiendra à partager les tâches ménagères et l'épouse n'hésitera pas à choisir les vins. Ce mode de fonctionnement pourra être très efficace avec cette réserve que l'excès mènera à des relations de rivalité, de surenchère.

S'il s'agit de relations *complémentaires*, il y aura acceptation de la différence : l'épouse effectuera les tâches réputées féminines et l'époux assumera les responsabilités viriles. La perversion éventuelle conduira ici de la différence à l'inégalité et à l'oppression.

Dans un couple, ces relations peuvent être variables symétriques, complémentaires, avec inversion des rôles, suivant le moment, le type d'activité, le contexte du moment. Cependant, outre les dangers d'excès, de stéréotypie précédemment signalés, le danger peut

**Michel JOSIEN**

**TECHNIQUES  
DE COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**

**Analyse transactionnelle  
École de Palo Alto  
PNL**

*Nouvelle présentation*

© Éditions d'Organisation, 1991, 2002, 2004  
ISBN : 2-7081-3051-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

locuteur pourra expliquer ce qui s'est passé. Par exemple, il arrive fréquemment que l'on construise une image nouvelle à l'aide d'éléments que l'on va chercher dans le souvenir.

– Une question, qui fait plutôt appel à du visuel, suscite parfois des réactions kinesthésiques. Exemple : « Comment était le visage de la première fille que tu as embrassée ? »

– Certaines personnes utilisent tous les canaux, d'autres ont des habitudes. Utiliser tous les canaux de perception peut contribuer à donner sa pleine dimension émotionnelle, orchestrale et chatoyante à notre vision du monde.

## **4. Pourquoi et comment utiliser la synchronisation non verbale**

La synchronisation ou le mimétisme sont le signe que le courant passe entre deux personnes. Renvoyer à quelqu'un, discrètement, en miroir, des éléments de son comportement, c'est une façon de lui dire : « Nous nous ressemblons d'une certaine façon. »

L'enfant, qui n'a pas l'usage de la parole et veut jouer avec un autre, commence à jouer à côté de lui. Il imite ses gestes et, par contamination progressive, les deux enfants finissent par jouer ensemble. Le mimétisme est un facteur essentiel d'apprentissage.

### **4.1. Quels sont les types de synchronisation ?**

– La synchronisation *posturale* : c'est une manière d'effectuer une transaction non verbale avec l'enfant (en termes d'analyse transactionnelle) et de s'adresser au cerveau droit (celui qui perçoit de façon globale et intuitive). Cette synchronisation créera un effet inverse si elle est transformée en singerie caricaturale.

– La synchronisation sur le *ton* ou sur le *rythme* : un mari qui répond de façon extrêmement posée, avec un calme olympien, à son épouse qui est très en colère, ne fera que l'énerver plus encore puisqu'il dit en quelque sorte, non verbalement : « Je suis différent de toi, je suis loin, invulnérable, je ne suis pas entamé par tes attaques. »

– La synchronisation sur les *mouvements* : il pourra être habile de reproduire le mouvement en utilisant un geste différent ; un battement de pied remplacera, au même rythme, un mouvement des doigts. La puissance de cette manière de faire se vérifie quotidiennement. Les gens qui sont ensemble à une terrasse ont les mêmes postures. Les élèves miment l'attitude de l'enseignant : dépense-t-il de l'énergie pour leur parler ? Est-il mobilisé ? A-t-il des gestes automatiques et mal réveillés ? Le professeur est énervé, les élèves le sont aussi par synchronisation et l'ensemble du groupe, par escalade progressive, finit par réinventer le hard-rock.

– La synchronisation sur la *respiration* : probablement l'une des plus efficaces, surtout si, après s'être synchronisé sur une respiration un peu retenue, étriquée, on peut se mettre, dans une deuxième étape, à donner à cette respiration un peu plus d'ampleur pour conduire l'interlocuteur vers une aisance plus grande.

Bien entendu, ces synchronisations sont à éviter si elles sont inconfortables.

Doit-on penser à tout cela dans un entretien ?

Certainement pas. La synchronisation est un outil, une clé et ce n'est pas parce qu'on a une clé qu'il faut systématiquement l'utiliser, surtout si la porte est ouverte.

Autrement dit, si l'accord se fait, si l'entente est cordiale, si le comportement le plus « naturel et spontané » (c'est-à-dire notre façon habituelle de procéder) suffit, la PNL n'est pas nécessaire.

Il reste néanmoins tout à fait appréciable de disposer de cette clé lorsque l'ouverture est difficile à obtenir, lorsque l'entretien achoppe, lorsque la négociation piétine et qu'on souhaite la faciliter.

## **4.2. Comment s'y repérer grâce au calibrage ou calibration ?**

La pratique du synchronisme non verbal implique que l'on ait acquis une compétence suffisante dans l'observation pour que le langage non verbal de l'autre soit perçu efficacement.

Le calibrage :

– c'est le repérage des indicateurs comportementaux et physiologiques que notre interlocuteur associe à un état interne : posture,

gestes, voix, mouvements des yeux, mouvements des muscles du visage ou même changement de couleur de la peau ;

– c'est le repérage de la différence qui fait la différence ; le cliché de la personne une fois mis en mémoire, il deviendra possible de savoir si la personne est hostile, si elle est hésitante, si elle est prête à dire « oui », s'il convient de continuer d'argumenter, de faire signer le contrat ou de se recentrer sur le rétablissement d'une relation de qualité.

L'important est de ne pas méconnaître le *feed-back* qui nous est fourni par notre interlocuteur. Il faut accepter d'en tenir compte, d'effacer momentanément ses exigences propres pour se transformer, dans un premier temps, en structure d'accueil.



### ***Entraînez-vous***

#### *Entraînement 1*

##### **Observation**

a) On demande à un volontaire de penser à quelqu'un qu'il apprécie beaucoup (il n'est pas du tout utile que le groupe en sache plus sur son identité) et de se concentrer sur cette pensée.

Le groupe observe le volontaire et « calibre », enregistre ce qu'il pense être significatif non verbalement.

b) Après avoir ménagé quelques secondes de répit au volontaire, on lui demandera de se concentrer sur l'image de quelqu'un qu'il n'apprécie pas du tout. Le groupe observe les différences en silence.

c) On demandera, après quelques secondes de transition, au volontaire de penser à quelqu'un qui lui est à peu près indifférent. Le groupe observe.

d) Si le groupe n'est pas très sûr d'avoir bien repéré les différences, on demandera au volontaire de répéter l'opération.

e) Pour vérification, on donne à l'observateur la consigne de penser à l'une des trois personnes évoquées plus haut : appréciée, pas appréciée, indifférente, sans indiquer verbalement au groupe celle qu'il a choisie.

f) Le groupe s'efforce de deviner quelle était la personne concernée. Si beaucoup de participants se sont trompés, on évitera d'en conclure démocratiquement que le volontaire était mauvais et on remettra en question notre capacité d'observation pour l'améliorer.

#### *Entraînement 2*

##### **Mimétisme gestuel**

On en rouvrera une description précise dans *56 fiches d'animation créative*, Aznar, Botton, Mariot, Les Editions d'Organisation.

Un participant se choisit un geste simple et répétitif qui ne soit pas significatif et l'effectue devant les autres.

Lorsqu'il en a mesuré la forme, l'amplitude et le rythme, il appelle un

participant du regard (il est interdit de faire semblant de ne pas voir qu'on est appelé) et il le lui enseigne en le lui faisant exécuter exactement comme il le fait.

Quand il est satisfait de son élève, il l'abandonne et celui-ci peut alors, en douceur, sans rupture, transformer la forme, l'amplitude ou le rythme du geste pour en faire un mouvement bien à lui. Quand c'est fait, il peut appeler une troisième personne.

L'exercice n'est pas facile, il peut être implicant.

Quelques questions à se poser :

Le cadre, lui aussi, est un objet observé. Me suis-je senti à l'aise ?

Parmi les trois phases, apprentissage du geste (mimétisme), appropriation du geste (transformation personnelle et assimilation) et transmission du geste (pédagogie), laquelle ai-je été tenté d'abrégier ou de caricaturer ?

### *Entraînement 3*

Exercice par groupes de trois.

A parle d'un sujet qui l'intéresse. B l'écoute et dialogue en se synchronisant verbalement. C est censé être l'observateur, il a reçu en plus et discrètement la consigne de se synchroniser non verbalement sur A.

Après environ cinq à dix minutes d'entretien, que s'est-il passé ? Vers qui se tournait A ? Par qui se sentait-il écouté ? Comment a-t-il perçu la situation ?

## **5. Comment formuler ses objectifs ?**

Trois points essentiels de la programmation neurolinguistique sont :

- la prise de conscience sensorielle qui consiste à apprendre à voir, sentir, entendre, savoir calibrer, être sensible aux feed-back verbaux et non verbaux fournis par l'interlocuteur ;
- la flexibilité, comportementale dont la synchronisation et l'utilisation des métaphores constituent des manifestations concrètes ;
- le troisième point est la spécification des objectifs ; « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », selon la formule de Sénèque.

**Michel JOSIEN**

**TECHNIQUES  
DE COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**

**Analyse transactionnelle  
École de Palo Alto  
PNL**

*Nouvelle présentation*

© Éditions d'Organisation, 1991, 2002, 2004  
ISBN : 2-7081-3051-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	11
<b>Chapitre 1 - Utiliser l'analyse transactionnelle</b> .....	13
<b>1. Quels sont les états du moi ?</b> .....	14
1.1. Le Parent .....	15
1.2. L'Adulte .....	17
1.3. L'Enfant .....	17
1.4. Pathologie des états du moi .....	20
1.5. Le « PAE » et la vie professionnelle .....	21
1.6. Faites le questionnaire PAE .....	22
<b>2. Comment fonctionnent les « transactions »</b> .....	26
2.1. La transaction parallèle .....	27
2.2. La transaction croisée .....	28
2.3. Les transactions cachées .....	29
2.4. Les transactions angulaires .....	30
2.5. Les transactions tangentes .....	31
<b>3. Comment se manifestent les signes de reconnaissance</b> .....	33
3.1. Les signes de reconnaissance positifs inconditionnels .....	34
3.2. Les signes de reconnaissance positifs conditionnels .....	34



3.3. Les signes de reconnaissance négatifs conditionnels .....	34
3.4. Les signes de reconnaissance négatifs incondi- tionnels .....	35
3.5. Quelques questions à se poser .....	35
3.6. Tableau récapitulatif des signes de reconnaissance	38
<b>4. Comment le temps se structure-t-il .....</b>	<b>38</b>
4.1. Le retrait .....	38
4.2. Le rituel .....	39
4.3. Le passe-temps .....	40
4.4. L'activité .....	40
4.5. Les jeux .....	41
4.6. L'intimité .....	41
4.7. Développement du concept de jeu .....	42
<b>5. Que peut-on faire des émotions, rackets et timbres ?</b>	<b>45</b>
<b>5.1. Les émotions comme techniques d'expression</b>	<b>46</b>
<b>5.2. Quatre émotions fondamentales .....</b>	<b>47</b>
5.3. Une émotion peut en cacher une autre .....	48
5.4. Nos émotions sont apprises .....	50
5.5. Le racket est un sentiment appris dans l'enfance par traumatisme ou par modelage et dont l'expres- sion a été encouragée par l'entourage .....	51
5.6. Conséquences néfastes du racket .....	51
5.7. De l'émotion et de ses modes d'emploi .....	53
5.8. Le mécanisme du racket .....	53
5.9. Du racket à la collection de timbres .....	54
5.10. De la collection de timbres aux bons cadeaux	55
5.11. L'émotion : positif ou négatif .....	58
5.12. La gestion de l'émotion .....	58
<b>6. Que dire de la symbiose de la passivité et des mécon- naissances .....</b>	<b>61</b>
6.1. La symbiose .....	61
6.2. Les quatre méconnaissances .....	62
6.3. Les formes de la passivité .....	62
6.4. Exemple .....	64
<b>7. Comment s'organisent les positions de vie .....</b>	<b>70</b>
7.1. Les quatre positions de vie .....	72

<b>8. Comment s'élabore le scénario</b> .....	78
8.1. Le programme .....	79
8.2. Les prescriptions .....	80
8.3. Les injonctions .....	83
8.4. La mythologie met en scène les scénarios .....	87
<b>Chapitre 2 - Utiliser l'approche systémique de l'École de Palo Alto</b> .....	91
<b>1. Pourquoi ce nom d'École de Palo Alto ?</b> .....	91
<b>2. Qu'est-ce que l'approche systémique ?</b> .....	92
2.1. Quels sont les avantages de l'approche systémique ? .....	93
2.2. Quelles sont les caractéristiques des systèmes humains ? .....	94
2.3. Quelles sont les propriétés du système ? .....	95
2.4. La première expérience du groupe se fait à l'intérieur du système familial .....	96
<b>3. A Quelle conceptualisation aboutit l'approche systémique ?</b> .....	98
3.1. Les niveaux de sens .....	98
3.2. Que désigne la ponctuation ? .....	99
3.3. Que signifie la métacommunication ? .....	99
<b>4. En quoi la double contrainte est-elle dangereuse ?</b> .....	101
4.1. Que veut dire ce terme de double contrainte ? ....	101
4.2. Comment peut-on utiliser les paradoxes comme technique d'intervention ? .....	103
<b>5. Qu'apportent les notions de changement de type I et II, et la notion de recadrage ?</b> .....	105
5.1. Que veut-on dire par changement de type I ? ....	105
5.2. Que veut-on dire par changement du type II ? .....	106
5.3. Qu'entend-on par recadrage ? .....	107
<b>6. Comment le cerveau droit utilise-t-il le langage analogique ?</b> .....	109
6.1. Parler comme l'hémisphère droit .....	111

6.2. Le blocage de l'hémisphère gauche .....	111
6.3. La prescription de comportement .....	112
<b>7. Quel bénéfice tirer des métaphores ? .....</b>	<b>113</b>
7.1. Promouvoir, susciter, conforter, enrichir .....	113
<b>8. Comment utiliser la discontinuité dans les niveaux d'apprentissage ? .....</b>	<b>115</b>
<b>9. Comment tirer parti de la proxémique qui étudie la perception et l'usage de l'espace .....</b>	<b>120</b>
9.1. La distance intime .....	120
9.2. La distance personnelle .....	120
9.3. La distance sociale .....	121
9.4. La distance publique .....	121
<b>Chapitre 3 - Utiliser la programmation neurolinguistique</b> .....	<b>123</b>
<b>1. Que faire des cartes mentales ? .....</b>	<b>124</b>
1.1. « La carte n'est pas le territoire » .....	124
<b>2. Pourquoi utiliser la synchronisation verbale ? .....</b>	<b>129</b>
2.1. La reformulation .....	129
2.2. Heurs et malheurs de la synchronisation syntaxique et stylistique .....	135
2.3. Les prédicats et les canaux de perception .....	137
<b>3. Pourquoi observer les mouvements d'yeux ? .....</b>	<b>139</b>
3.1. Les mouvements oculaires montrent comment sont traitées les informations .....	139
<b>4. Pourquoi et comment utiliser la synchronisation non verbale .....</b>	<b>142</b>
4.1. Quels sont les types de synchronisation ? .....	142
4.2. Comment s'y repérer grâce au calibrage ou calibration ? .....	143
<b>5. Comment formuler ses objectifs ? .....</b>	<b>145</b>
5.1. Spécification des objectifs .....	146
<b>6. Comment arriver à la précision du langage ? .....</b>	<b>149</b>
6.1. Repérer les imprécisions pour poser les bonnes questions .....	149

<i>Sommaire</i>	9
<b>7. Que désigne le mot ancrage ?</b> .....	152
7.1. Qu'est-ce qu'une ancre ? .....	152
<b>8. Comment être « associé » ou « dissocié »</b> .....	157
8.1. Etre « associé » .....	157
8.2. Etre « dissocié » .....	158
<b>9. A quoi sert la PNL ?</b> .....	159
<b>Conclusion</b> .....	161
<b>Bibliographie</b> .....	163