

L'ÉCOUTE ACTIVE

***POSTURES, TECHNIQUES ET OUTILS AU
SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA
PERSONNE, DE LA GESTION DE CONFLIT
ET DE LA RELATION SAINES***

"Si on interroge les hommes en posant bien les bonnes questions, ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose."

PLATON

SOMMAIRE

I/ Les sources : théories, postures et outils autour de la relation d'aide et de l'accompagnement à la réflexivité	p. 4
A) Les références théoriques	p. 4
B) Les préalables à l'entretien	p. 7
C) Les postures de l'écoute active au service de l'entretien	p. 8
D) Des outils linguistiques au service de l'entretien	p. 11
1) La reformulation.....	p. 11
2) Les modes de questionnement.....	p. 12
3) Les silences.....	p. 13
E) Le guide d'accompagnement	p.13
II/ Les différents modes de langage (verbal / non verbal / para verbal) au service des postures, du rapport et de la synchronisation	p.14
A) Les grands modes de communication	p.14
B) La synchronisation	p.15
1) La Synchronisation Verbale	
2) La Synchronisation Non Verbale	
3) La Synchronisation Para Verbale	
C) Établir le « bon rapport »	p.16
III/ Le Processus de l'ÉCOUTE ACTIVE au service de l'accompagnement de la personne ou de la gestion de conflit	p.17
A) Présentation et explicitation du « Processus » de questionnement de l'Écoute Active	p.17
B) Le carré des émotions	p.19
IV/ L'Écoute Active au service d'une relation saine	p.20
A) Présentation et étude du triangle dramatique de Karpman : un outil pour éviter les jeux psychologiques et en sortir	p.20
1) La Victime.....	p.20
2) Le Sauveteur.....	p.20
3) Le Persécuteur.....	p.20
BIBLIOGRAPHIE	p. 22
ANNEXES	p.23

I/ LES SOURCES : THÉORIES, POSTURES ET OUTILS AUTOUR DE LA RELATION D'AIDE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA RÉFLEXIVITÉ

A) LES RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Les trois cadres théoriques auquel nous allons nous référer proviennent de la pensée et du travail de deux psychologues, Carl Ransom Rogers et Albert Bandura, et du psychiatre William Glasser.

Le premier spécialiste important dans notre cadre théorique est Carl Ransom Rogers, un psychologue humaniste américain célèbre pour avoir inventé *l'Approche Centrée sur la Personne* (nous utiliserons l'abréviation *ACP* par la suite), une méthode mettant l'accent sur la qualité de la relation entre le thérapeute et son patient. Avant d'être ainsi dénommée à titre définitif, cette approche, née dans les années 40¹, avait été introduite initialement en France dans les années 50 sous l'appellation de *méthode non-directive*. L'ACP est l'appellation donnée par Carl Rogers à son cadre théorique, un terme volontairement généraliste qui indique que cette approche, outre le domaine de la psychothérapie, trouve de nombreuses autres applications, notamment dans les secteurs de l'éducation, l'enseignement, la médiation, la santé et l'accompagnement social. Elle n'est plus seulement une méthode psychothérapeutique ou un ensemble de techniques d'entretien, mais elle devient une réelle philosophie de la personne, ce qui permet à Rogers de s'intéresser aux applications de ses idées dans le champ social.

L'Écoute Active est une technique d'accompagnement développée à partir des travaux de C. Rogers. Ce concept est fondé sur le fait que chaque être humain a en lui-même les ressources nécessaires à son développement personnel. Cette théorie toute entière repose sur une confiance fondamentale dans l'être humain, dans sa tendance naturelle à aller vers un développement constructif et positif et dans sa capacité à réaliser toutes ses potentialités intrinsèques, comme n'importe quel organisme vivant qui tend vers la croissance. Cette tendance à la réalisation de soi, que Rogers nommera *la tendance actualisante*, est présente en chacun de nous. Certes, elle peut rencontrer de nombreux obstacles, mais cette force de croissance reste toujours à l'œuvre tant que nous sommes en vie.

De plus, selon C. Rogers, l'être humain est un « organisme autorégulé » qui, dans son état normal, s'achemine vers son propre épanouissement. Cette notion d'« organisme » est fréquemment employée par le psychologue humaniste et ne renvoie pas seulement chez lui à la structure physique et biologique de l'individu, mais à l'individu en tant qu'entité psychophysiological, interagissant comme un tout avec son environnement. Une réaction « organismique » est une réaction de l'organisme ainsi défini, dans la globalité de ses aspects psychologiques, sociaux, instinctifs, intuitifs et conscients. Le processus d'évaluation ou d'appréciation « organismique » est celui par lequel les expériences sont valorisées

¹ En 1942, C. Rogers publie *Counseling and Psychotherapy*, son premier ouvrage d'importance.

positivement ou négativement. C. Rogers² l'expliquera très simplement : « *La première de mes découvertes peut s'exprimer brièvement ainsi : je peux faire confiance à mon expérience. (...) lorsque je sens qu'une de mes activités est bonne et qu'elle vaut la peine d'être poursuivie, c'est la preuve qu'il faut la poursuivre. Autrement dit, j'ai appris que mon appréciation organismique d'une situation est plus digne de confiance que mon intellect.* »

Nous retrouvons cette même capacité de l'être humain à s'actualiser et à influencer intentionnellement sur le cours de sa vie et de ses actions dans la théorie de l'*agentivité* du psychologue sociocognitivist Albert Bandura. L'individu est ici défini comme un agent proactif, capable d'auto-organisation, d'autoréflexion et d'autorégulation. Tout cela dépendrait toutefois du *sentiment d'auto-efficacité* de la personne que A. Bandura³ définira ainsi :

« *L'auto-efficacité perçue concerne les croyances des gens dans leurs capacités à agir de façon à maîtriser les événements qui affectent leur existence. Les croyances d'efficacité forment le fondement de l'agentivité humaine. Si les gens ne pensent pas qu'ils peuvent produire les résultats qu'ils désirent par leurs actions, ils ont peu de raison pour agir ou persévérer en face des difficultés.* »

Les personnes dont le sentiment d'efficacité sur le plan professionnel est important se fixent des objectifs plus élevés. Il représente donc un vecteur majeur de la performance, en particulier pour apprendre, pour tenter des expérimentations et sortir de sa zone de confort, pour progresser. En fin de compte, comme le souligne Philippe Carré⁴, professeur des universités en sciences de l'éducation, le sentiment d'auto-efficacité « ... *interagit avec l'ensemble des dimensions (motivationnelles, affectives, cognitives) du concept de soi en situation, qu'il s'agisse du travail, de l'éducation ou des relations interpersonnelles* ».

Nous voyons ici un lien entre ce sentiment d'auto-efficacité et la considération positive inconditionnelle de soi présentée par Carl Rogers, tous deux nécessaires au changement. Si, selon C. Rogers, cette considération est la conséquence directe du regard positif inconditionnel de l'autre, pour Albert Bandura les jugements d'auto-efficacité se construisent à partir de quatre sources d'apprentissage : *l'expérience vécue, l'expérience vicariante, la persuasion verbale et l'état émotionnel et psychologique.*

L'expérience vécue est l'ensemble des succès et des échecs qui entraînent respectivement une augmentation ou une diminution de sa propre efficacité. *L'expérience vicariante* est le fait d'observer un partenaire jugé de compétence égale (un pair) en train de réussir une action qui mènera la personne à se sentir elle-même capable d'en faire autant. Inversement, les difficultés vécues par les pairs pourront affecter négativement les perceptions d'auto-efficacité du sujet. A. Bandura remarquera également que l'expérience vicariante a d'autant plus d'effet sur les perceptions d'efficacité du sujet que celui-ci a peu d'expérience de la tâche à réaliser.

² Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, p19, Dunod-InterEditions, 2005.

³ L'auteur Philippe Carré cite A. Bandura, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle ; Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, emplacement 432 sur 2049, Ed. L'Harmattan, 2004.

⁴ Philippe Carré, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle ; Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, emplacement 478 sur 2049, L'Harmattan, 2004.

Quant aux deux autres sources d'élaboration et de transformation du sentiment d'auto-efficacité, Philippe Carré⁵ précisera que :

Elles « *semblent avoir une portée moindre que les deux précédentes* ». *La persuasion verbale « peut entraîner ou non chez le sujet une conviction sur ses propres (in)compétences que l'autre (parent, enseignant, manager, etc.) cherche à instaurer chez lui. Cette persuasion extérieure verbale ne semble se révéler efficace qu'à la condition qu'elle soit émise par une personne crédible aux yeux du sujet, qu'elle soit réaliste et suivie d'une mise en œuvre dans l'expérience réelle. Enfin, un état psychologique manifestant une forme d'émotion peut induire des perceptions d'auto-efficacité favorables ou défavorables, particulièrement en situation d'apprentissage, et a fortiori, en situation de test ».*

Le psychiatre William Glasser propose une théorie relationnelle qui fait également écho des caractéristiques et besoins humains notés par Rogers. Son approche, nommée *La théorie du choix*⁶, nous apprend que nous sommes et souhaitons être responsables des choix que nous faisons. Il ajoute qu'il faut accompagner la personne en difficulté à « *voir sa réalité personnelle et interpersonnelle telle qu'elle est, (...) à trouver des façons efficaces de satisfaire ses besoins et, enfin, à s'épanouir en surmontant les obstacles qu'elle rencontre* ». Sur de nombreux points, la pensée de W. Glasser rejoint celle de C. Rogers et de A. Bandura. En effet, pour aider au mieux la personne, l'accompagnant se doit de créer un climat de confiance, de ne pas porter de jugement de valeur sur ses comportements et, enfin, d'aider la personne à se responsabiliser pour se sentir efficace, à faire les choix qui lui permettront de satisfaire les cinq besoins nécessaires à sa motivation et à son épanouissement personnel et professionnel. Mais quels sont ces besoins ?

1- *Le besoin de Sécurité* : assurer et maintenir une sécurité physique et psychologique. Dans sa dimension physique, ce besoin peut faire référence à la fois à tout ce qui a trait à la sécurité (comme la violence physique ou verbale, les conditions de travail, etc.) et aux besoins liés à la santé (le sommeil, les addictions, la nourriture, etc.). Dans sa dimension psychologique, ce besoin peut également faire référence au sentiment de sécurité au travail (« *Vais-je me faire renvoyer si je me trompe ?* ») ainsi qu'aux sentiments qui peuvent être vécus lorsque, par exemple, en tant que responsable débutant on peine à asseoir son autorité. Plus ce besoin est satisfait, plus les conditions d'engagement cognitif seront favorables.

2- *Le besoin de plaisir* : ce besoin rencontre la nécessité de s'amuser et de rire. Le plaisir est une ressource fondamentale dans l'apprentissage, le changement, la communication et la relation. L'engagement dans un travail, dans une relation amoureuse ou dans la vie en général sera d'autant plus aisé que le plaisir est présent.

3- *Le besoin de pouvoir ou de puissance* : il s'agit ici du besoin d'être quelqu'un dans la vie, de montrer ce dont on est capable, ses compétences, d'être approuvé, entendu, accepté et reconnu pour ce que l'on fait. Ce besoin étant satisfait, nous en sortons valorisés, compétents et en confiance pour prendre des initiatives dans le travail et dans la vie en général.

4- *Le besoin d'appartenance* : celui qui consiste à être accepté pour ce que l'on est en tant que personne et pas uniquement pour ce que l'on fait, ce que l'on a ou encore le poste qu'on occupe. Plus ce besoin est satisfait, plus la compétence à être responsable sera développée. Cela rappelle

⁵ Philippe Carré, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle ; Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, emplacement 454 sur 2049, L'Harmattan, 2004.

⁶ Vous trouverez une synthèse de la théorie sous forme de carte mentale dans la partie Annexes, p.24

l'importance des interactions sociales nécessaires à l'apprentissage mis en avant, entre autres, dans la théorie socioconstructiviste de Lev Vygotski et sociocognitiviste d'Albert Bandura.

5- *Le besoin de Liberté* : celui de faire des choix personnels véritables. S'engager et assumer ses choix, même lorsqu'ils conduisent au renoncement. Il convient alors d'en accepter les conséquences. « *Ce besoin est en lien avec l'acquisition de l'autonomie. Il ne s'agit plus de dire j'aurais dû ou c'est les autres ou le système qui...* »⁷.

En tout temps, la personne cherche donc à satisfaire ses besoins avant toute autre chose. Elle a ainsi le désir d'appartenir à son milieu, avec les autres membres de son environnement. Elle veut détenir un certain pouvoir, souhaite être entendue, reconnue pour ce qu'elle est, et désire que l'on reconnaisse sa compétence. Elle veut l'entendre de son entourage mais surtout en être persuadée elle-même. Elle veut rire, faire des choses qui lui plaisent sans se sentir obligée de les faire. Elle a besoin de liberté : elle veut aussi choisir ses moyens, ses éventuelles collaborations, les directions qu'elle entend prendre pour mener à bien sa tâche. Mais si ces besoins sont universels, notons toutefois que chaque individu a une façon personnelle de les satisfaire.

Nous pensons que les postures présentées dans la théorie rogerienne, que l'on retrouve dans l'Écoute Active, semblent offrir à la personne le confort nécessaire pour pouvoir répondre à ces cinq besoins. Les postures *empathiques*, *congruentes* et *bienveillantes*, accompagnées d'une *considération positive inconditionnelle pour autrui*, mettent la personne dans une situation sécurisée et confortable psychologiquement puisque cette dernière n'est pas et ne se sent pas jugée. Elle se sent, en définitive, émancipée, responsable et autonome. Voici donc que nous retrouvons chez C. Rogers, A. Bandura et W. Glasser une vision commune de l'individu qui aurait, pour les deux premiers, une réelle capacité et, pour le second, le besoin de se réaliser, de se « diriger lui-même », d'être maître de ses choix et de ses actes, de se construire en interaction et interrelation avec le groupe. Tournons-nous maintenant vers les préalables à tout entretien d'accompagnement.

B) LES PRÉALABLES À L'ENTRETIEN

La relation d'aide et d'accompagnement qui nous intéresse est une relation personnelle ou professionnelle dans laquelle un individu doit être assisté pour opérer son ajustement face à une situation dans laquelle il est en difficulté. Ceci suppose que l'accompagnant est capable de deux actions spécifiques : premièrement, comprendre le problème dans les termes où il se pose pour l'individu dans son expérience singulière ; deuxièmement, l'aider à évoluer personnellement vers une adaptation personnelle ou professionnelle optimale. En d'autres termes, il s'agit de favoriser une réadaptation par laquelle l'individu se responsabilise et devient acteur de sa propre évolution.

Le psychosociologue Roger Mucchielli⁸ précise que « *ce genre d'entretien est contre-indiqué dans les cas suivants : D'abord, « Les cas où les problèmes sont de l'ordre de la connaissance, de l'information, de l'application des dispositions de la loi. Puis, ceux où les*

⁷ Gaëtan Gabriel, *Coaching scolaire*, p.47, Ed. De Boeck, 2011.

⁸ Roger, Mucchielli, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, p.20, Ed. ESF, 2011.

personnes qui s'exposent ont un pouvoir de réflexion nul ou insuffisant (personnes mentalement déficientes). Enfin, les cas où la personne ne veut pas participer à un entretien de ce genre ».

Lorsque l'entretien peut se faire, il doit avoir lieu dans des conditions spatio-temporelles et émotionnelles favorables. Il s'agira de vérifier que le lieu et le moment choisis sont propices aux échanges, qu'aucun des participants n'est soumis à des obligations pouvant l'empêcher d'être disponible le temps de l'entretien (d'une heure en moyenne), et enfin, de veiller à ce que les deux interlocuteurs soient dans un bon état physique, émotionnel et psychologique. Cela fait bien sûr écho à l'impact de l'état psychologique sur les perceptions d'auto-efficacité, présenté précédemment dans la théorie de A. Bandura. Les émotions négatives fortes et la précipitation sont des freins à la réflexivité. Il est donc recommandé de préciser à la personne écoutée qu'elle est libre de mettre un terme à l'échange à tout moment si elle en éprouve le besoin. Enfin, les deux intervenants ont le pouvoir de différer la rencontre si le moment est jugé inopportun.

En outre, nous le verrons plus en détail lorsque nous expliciterons ultérieurement la notion de posture congruente et authentique, C. Rogers juge qu'une relation de confiance et de sincérité est nécessaire à l'utilité et à l'efficacité de l'entretien. De son côté, A. Bandura avait déjà insisté sur le fait que seule une relation entre pairs pouvait produire un *apprentissage vicariant*. Et pour C. Rogers, une des caractéristiques de l'entretien tient également à l'aspect horizontal de la relation entre l'écouter et la personne écoutée. Il s'agit d'une relation dans laquelle le premier, loin de se positionner comme un expert capable de résoudre tous les problèmes professionnels et émotionnels, se présente au contraire comme un écoutant empreint d'humilité et désireux de comprendre le monde intérieur de l'autre, d'accéder à son expérience et à la représentation qu'il s'en fait.

Enfin, le dernier préalable est étroitement lié au besoin de sécurité de la personne écoutée. Aucun propos ne pourra être rapporté à un tiers, à moins que ce ne soit le souhait de la personne qui s'est exposée ou que l'on obtienne son accord pour le faire. C'est de la responsabilité de l'écouter de lui rappeler le caractère confidentiel de ce type d'entretien. Il est évident qu'une personne aura moins d'appréhension à faire état de ses erreurs si elle a l'assurance qu'elles ne seront pas rendues publiques ou utilisées contre elle. La question que l'on peut se poser maintenant est celle des postures à adopter lors d'un entretien de ce type. C'est l'objet du chapitre suivant.

C) LES POSTURES DE L'ÉCOUTE ACTIVE AU SERVICE DE L'ENTRETIEN

Il semblerait que les postures issues de l'ACP et de l'Écoute Active puissent créer le climat favorable permettant d'accéder à l'expérience de la personne aidée, de répondre à ses divers besoins naturels, de développer un *sentiment d'auto-efficacité* et de favoriser ainsi son *agentivité*, sa capacité à s'autoréguler, ou encore sa *tendance actualisante*. Dans un de ses ouvrages majeurs, *Le Développement de la personne*, Rogers⁹ précise que :

« Plus le sujet voit (dans la personne qui l'écoute) un être vrai ou authentique, empathique, lui portant un respect inconditionnel, plus il s'éloignera d'un mode de fonctionnement statique, fixe, insensible et impersonnel, et plus il se dirigera vers une sorte de

⁹ Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, p.49, Dunod-InterEditions, 2005.

fonctionnement marqué par une expérience fluide, changeante et pleinement acceptante de sentiments personnels nuancés. ».

Telles sont donc les trois postures que nous allons présenter ci-après :

1- *Une posture empathique* qui permet de comprendre le « monde intérieur » de l'autre, ses sentiments, ses croyances et valeurs. Rogers¹⁰ définit ainsi l'empathie : « *L'état d'empathie, ou le fait d'être empathique, consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition « comme si... ».* (...) « *Si la qualité de « comme si » se perd, alors il s'agit d'identification* ».

Il ne s'agit donc pas de se mettre à la place de l'autre car cela est résolument impossible, chaque individu étant unique et vivant dans un univers personnel singulier. Il est question ici d'utiliser cette capacité, nommée Empathie, que nous avons tous, à comprendre ce qui se passe pour l'autre, chez l'autre. L'empathie, au fond, n'est que la manifestation concrète de l'attention positive inconditionnelle que nous allons expliciter plus loin. Elle en est inséparable. C'est en cherchant à comprendre l'autre, en lui manifestant cette attitude empathique, que l'écouter peut témoigner de la valeur positive qu'il lui accorde. Enfin, comme le soulignera le psychothérapeute Max Pagès¹¹ :

« L'empathie rogérienne (...) est à la fois perception d'autrui et perception de moi-même qui ne suis pas cet autrui et ne le serai jamais. C'est pourquoi aussi c'est une chaleur froide, un sentiment positif sans émotivité. Lorsque celle-ci apparaît, elle est le signe que je m'identifie ».

La vigilance sur ce point est donc nécessaire pour éviter l'écueil de l'émotivité. Roger Mucchielli¹² fera le même constat en présentant l'empathie comme une sorte de « *capacité de pénétrer dans l'univers subjectif de l'autre tout en gardant son sang froid* ».

2- La deuxième posture, consiste en *une considération positive inconditionnelle* (ou regard positif inconditionnel) c'est à dire la capacité à considérer l'autre de manière positive, sans jugement ni évaluation. L'homme est par essence, selon Rogers, un *organisme* digne de confiance, dont "*le centre, la base la plus profonde (...), les couches les plus intérieures de sa personnalité, le fond de sa nature animale, (...) est naturellement positif, est fondamentalement socialisé, dirigé vers l'avant, rationnel et réaliste.*"¹³ Et le fait que l'écouter accorde ce type de considération à la personne écoutée lui offrirait la possibilité de porter à son tour un regard positif inconditionnel sur elle-même. Cela n'est pas sans rappeler les études du psychologue Robert Rosenthal et de la directrice d'école Léonore Jacobson à propos de l'Effet *Pygmalion*, la prophétie autoréalisatrice qui provoque l'amélioration des performances d'une personne, en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité ou de son environnement. C'est donc l'effet produit par ce regard positif inconditionnel qui permettrait à la personne de

¹⁰ Carl Rogers, *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships: As Developed in the Client-centered Framework*, Ed. McGraw-Hill, 1959

¹¹ Max Pagès, *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, p.67, Ed. Dunod, 1982.

¹² Roger, Mucchielli, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, p.57, Ed. ESF, 2011.

¹³ Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, p.74, Dunod-InterEditions, 2005.

se sentir capable de progresser, de changer positivement et d'entrer dans une démarche volontaire et responsable. Max Pagès¹⁴ l'explique ainsi :

« C'est seulement en réapprenant à se valoriser consciemment inconditionnellement d'une manière positive, que l'individu peut accepter son expérience totale telle qu'elle est, ses valeurs propres telles qu'elles sont et, de ce fait, réduire les écarts (...) entre son comportement et sa perception de soi. L'action du thérapeute consiste à créer des conditions favorables à l'augmentation de la valorisation positive de soi par le client. Il le fait s'il accorde lui-même une valeur inconditionnelle et non sélective à toutes les manifestations de la personnalité du client. »

Mais cette acceptation inconditionnelle de l'autre n'est pas conditionnée par une conduite déterminée. Lorsqu'on accède à son monde intérieur, on l'accepte sans porter de jugement. Accepter ne signifie pas ici cautionner mais respecter l'autre, lui reconnaître de la valeur quoi qu'il fasse, même si ses décisions ne nous semblent pas opportunes. En effet, dès les premiers ouvrages de Rogers, sa théorie repose sur l'hypothèse que l'individu est capable de se diriger lui-même. En 1959, il précisera que :

« L'individu possède la capacité d'expérimenter consciemment les facteurs de son inadaptation psychologique, c'est à dire les incongruences entre le concept de son moi et la totalité de son expérience. L'individu possède la capacité et a tendance à réorganiser son concept du moi de manière à le rendre plus congruent avec la totalité de son expérience, se déplaçant ainsi d'un état d'inadaptation psychologique vers un état d'adaptation psychologique ».

Lorsque Rogers parle d'incongruence, il entend ici qu'il n'y a pas d'alignement entre ce que la personne pense, ressent, dit et fait. N'avons-nous jamais rencontré une situation ou quelqu'un se défend de ne pas être en colère en hurlant ? N'avons-nous jamais affirmé qu'une situation ne nous déstabilisait pas ou nous indifférait alors que le simple fait d'y faire allusion nous faisait ressentir « une boule au ventre » ? La congruence ou l'incongruence de l'autre sont sources de signification auxquelles il convient d'être attentif. Mais il ne suffit pas de vérifier l'alignement de l'autre, il s'agit aussi pour la personne qui écoute d'adopter elle-même une posture congruente. C'est le troisième type de posture que nous allons expliciter maintenant.

3- Une posture *congruente*, vraie ou authentique, est la capacité de la personne qui accompagne à prendre conscience du flux des sentiments et émotions qui la traversent. Elle est presque synonyme de transparence ou d'authenticité en ce sens que l'accompagnant ne se présente pas comme un expert mais comme une personne réelle qui ne se cache pas derrière une façade de professionnel. Si ce dernier accepte inconditionnellement les actes et émotions de l'autre, cela doit se voir, se ressentir et s'entendre. Et C. Rogers¹⁵ de souligner :

« J'ai voulu établir dans mes rapports avec mes clients un climat de sécurité, de chaleur, de compréhension empathique, dans la mesure où je le pouvais, en toute sincérité. Je n'ai trouvé ni satisfaisant ni utile de m'immiscer dans l'expérience de mon client par un diagnostic ou par des interprétations, pas plus que par des suggestions ou des directives. ».

¹⁴ Max Pagès, *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, p.19, Ed. Dunod, 1982.

¹⁵ Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, p.116, Dunod-InterEditions, 2005.

Ainsi, lorsque l'écouter adopte ces attitudes, les personnes qui s'exposent s'autorisent à aller au-delà des façades. Le psychologue humaniste¹⁶ ajoute également que l'être humain « se dirige vers l'autonomie. Je veux dire par là qu'il se choisit progressivement les buts qu'il désire personnellement atteindre. ». C'est sa tendance à ce que Rogers appelle « l'autodirection ». Nous en avons tous envie et en sommes tous capables mais il ne s'agit pas ici d'affirmer que nous prenons tous cette direction de gaité de cœur ou en toute confiance. La liberté d'être soi-même est une liberté lourde de responsabilité, et on s'en rapproche avec prudence, crainte et bien peu de confiance au début.

Enfin, l'expérience montre qu'il n'est pas aisé de s'approprier ces postures. Aussi, dans une deuxième partie, nous allons présenter les différents outils linguistiques de l'Écoute Active qui vont venir se mettre au service de ces « bonnes attitudes ».

D) LES OUTILS LINGUISTIQUES AU SERVICE DE L'ENTRETIEN

Ils sont de quatre ordres : la reformulation, les modes de questionnement, les silences et le questionnement pluridimensionnel. Nous allons les aborder successivement.

1) LA REFORMULATION

« On appelle reformulation une intervention (...) qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce que le client vient d'exprimer, et cela de telle sorte que l'interviewer obtienne l'accord du sujet. (...) Cela suppose que la personne écoutée est considérée réellement comme la personne la plus au courant du problème. »¹⁷.

Il est donc important de reformuler en s'assurant de l'accord de la personne pour nous permettre d'évaluer si la reformulation est valable ou insuffisante. Il conviendra également de manifester une grande prudence (« si j'ai bien compris », « arrête-moi si je me trompe »,) de nature à permettre à l'autre de se sentir libre d'effectuer un réajustement au cas où l'accompagnant serait dans l'erreur. Plusieurs types de reformulation sont possibles selon Rogers :

1- La reformulation reflet / miroir : elle consiste à paraphraser ou refléter le message que le sujet vient d'émettre, montrant ainsi un effort de compréhension.

Ex : « Ainsi, selon vous... ; Vous voulez dire que... ; à votre avis, donc ... ; en d'autres termes. »

2- La reformulation-résumé : elle vise à relever les éléments saillants, ce qui suppose que l'on a saisi l'essentiel de ce que le sujet voulait dire. Il est capital d'opérer cette reformulation à partir de ce qui est fondamental pour le sujet lui-même.

Ex : « Si je comprends bien, il y a eu plusieurs phases : D'abord..... Puis, Et enfin »

¹⁶ Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, p.119, Dunod-InterEditions, 2005.

¹⁷ Roger, Mucchielli, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, p.61, Ed. ESF, 2011.

3- Le recadrage : c'est la reformulation basée sur le renversement du rapport figure-fond. Il s'agit de reformuler en montrant un autre versant de ce qui est dit. Il permet par exemple de dédramatiser une situation douloureuse ou pénible. Ainsi, le recadrage peut offrir à l'accompagnant la possibilité d'apporter du soutien à l'autre.

Ex : « J'entends bien que tu penses avoir raté ton cours, que tu notes des erreurs pédagogiques et que cela ne te convienne pas. C'est d'ailleurs ce que vivent régulièrement les personnes exigeantes, sérieuses et qui sont capables de se remettre en question. »

4- La reformulation-clarification : Le récit du sujet est l'expression directe de ce qu'il éprouve, avec ce que cela a de tâtonnant, d'inorganisé et de confus. Cette reformulation consiste à mettre en lumière le sens caché du message. Le risque d'interprétation est grand, parfois inévitable, et l'erreur d'analyse demeure possible. Aussi, la clarification devra être formulée avec précaution, sous la forme d'une proposition.

Ex : « Quand tu dis que tu en as marre de « ça » et que tu comptes « réagir », je crois comprendre de mon côté que tu ne supportes plus son attitude, que je perçois comme condescendante lorsque tu en parles, et que tu as dans l'idée de le lui dire. C'est bien cela ? »

Certains pourraient penser qu'il y a quelque chose d'artificiel dans le procédé, qu'on y perd en spontanéité, que l'interviewer n'est pas naturel. Cette objection est la plus courante. Mais tout comme Mucchielli¹⁸, nous pensons que « *le but n'est pas d'utiliser le procédé comme procédé, mais de l'utiliser comme méthode dans l'effort authentique pour comprendre. C'est la sincérité de l'interviewer qui sauve le procédé de son aspect dérisoire ou machiavélique.* »

2) LES MODES DE QUESTIONNEMENT

Trois modes de questionnements s'offrent à nous : ouvert, fermé et « relais ».

1- Le questionnement ouvert : il va permettre à la personne accompagnée d'aller vers la précision, d'avoir une perception et un regard exhaustifs sur sa réalité subjective. Nous privilégierons ce questionnement puisqu'il offre l'avantage d'inviter l'autre à dérouler sa pensée et à y entrer en profondeur. Enfin, nous éviterons l'emploi du pronom interrogatif « pourquoi », bien souvent vécu comme accusateur. Ainsi, à la question « pourquoi as-tu fait cela ? » qui pourrait implicitement signifier que la personne a mal agi, nous préférons la formulation suivante : « qu'est-ce qui t'as motivé, encouragé, décidé, obligé à faire cela ? ».

2- Le questionnement fermé : bien qu'il soit un outil moins pertinent pour accompagner la personne à formuler sa pensée, il ne convient pas pour autant de le bannir. En effet, il vient en de nombreuses occasions servir un processus de vérification (« c'est à ce moment-là que tu as eu peur ? »), de clarification (« tu veux dire que tu as eu peur ? ») ou encore d'investigation (« et alors quand tu as fait cela, tu as ressenti un soulagement ? »).

¹⁸ Roger, Mucchielli, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, p.68, Ed. ESF, 2011.

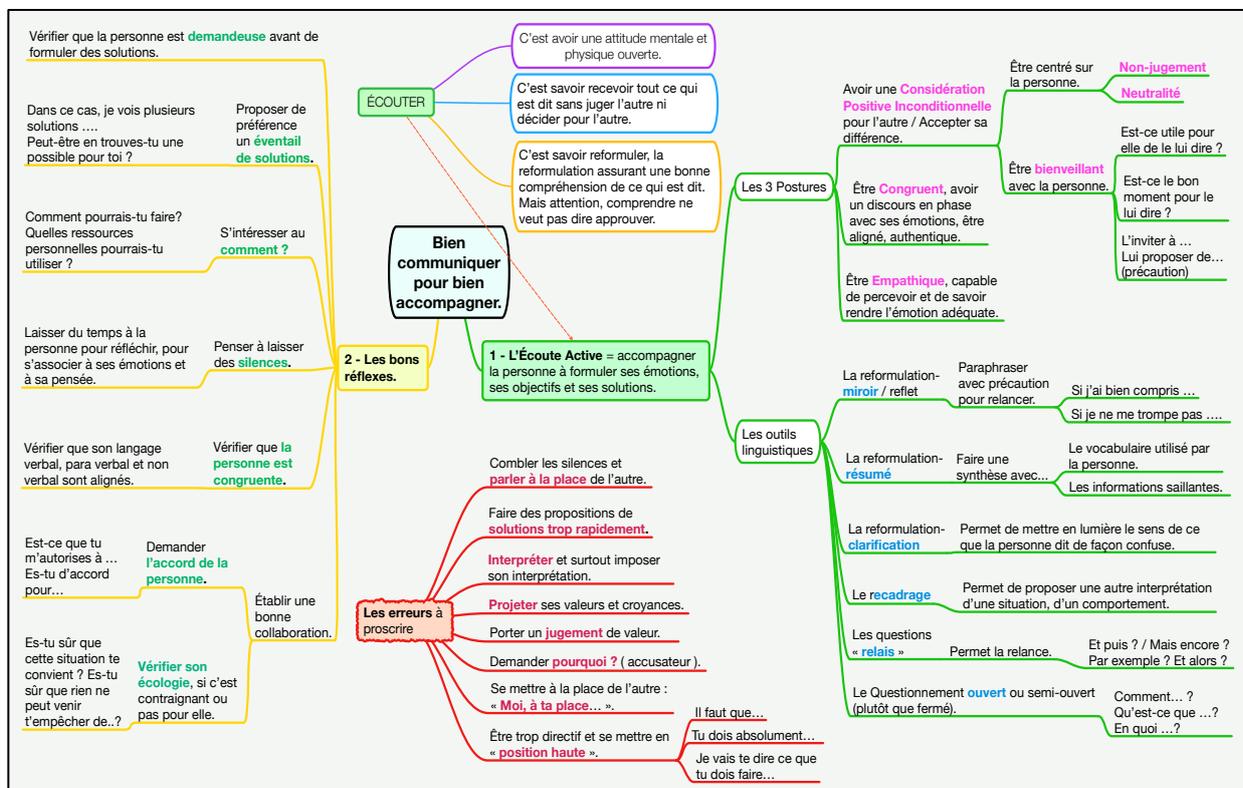
3- Les questions « relais » : ce sont celles-ci servent à inviter la personne à développer davantage, à aller au bout de son raisonnement (« Et puis ? » « Mais encore ? » « Par exemple ? » « Et alors ? »).

3) LES SILENCES

Ils sont régulièrement nécessaires et traduisent l'activité cognitive de la personne, qui, connectée à son expérience, prend le temps d'y réfléchir en profondeur. En outre, le silence de son interlocuteur peut lui donner le sentiment que celui-ci prend du temps pour elle et pour sa réflexion et qu'il n'a pas l'intention de bâcler ce moment. Il est pourtant vrai que le silence est souvent vécu comme une menace. Cette peur du silence provient du fait qu'il est parfois perçu comme un vide pouvant être générateur d'angoisse ou encore comme une perte de temps traduisant un manque d'efficacité. Enfin, « lorsqu'un ange passe », nous pouvons craindre d'être jugé par l'autre qui s'enferme dans ses pensées. Et pourtant, le silence est aussi celui qui laissera part à la réflexivité, à la prise de conscience et évitera de les parasiter.

E) LE GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

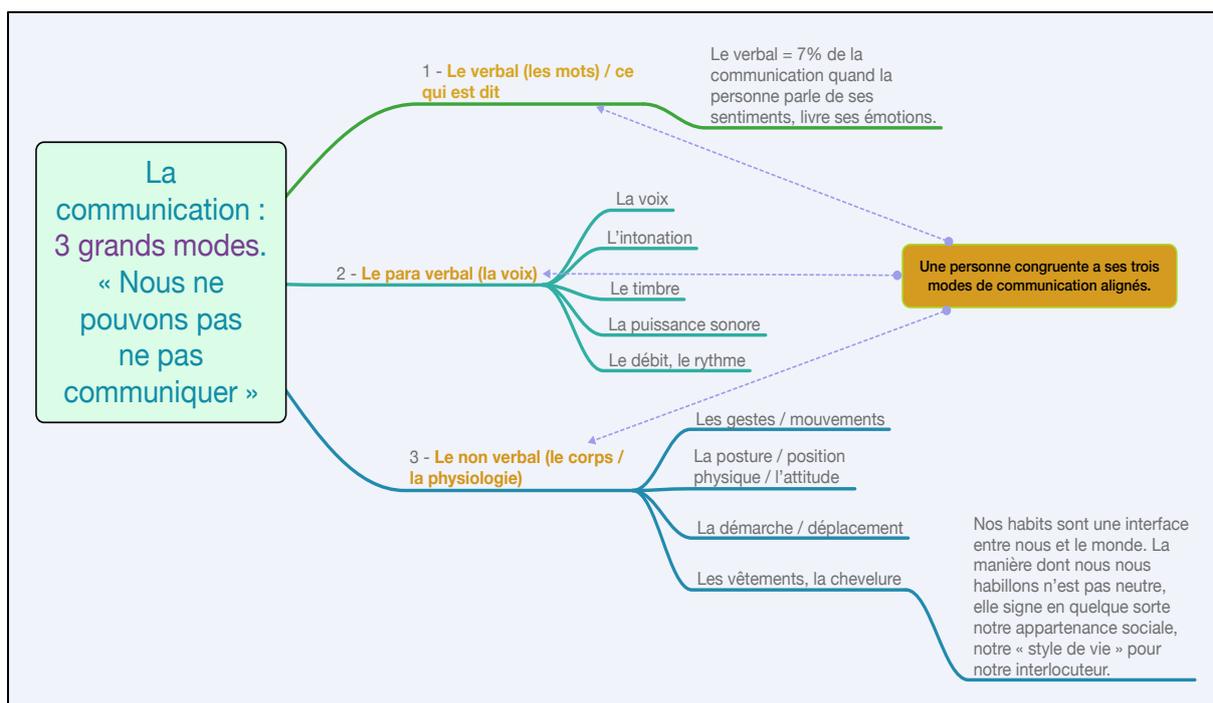
Vous trouverez ci-dessous une proposition de guide d'accompagnement¹⁹. Il fait office de vade-mecum au service de l'accompagnant (ou, le cas échéant, du médiateur) et reprend l'ensemble des postures, des outils linguistiques explicités supra. De plus, il propose une synthèse des bons réflexes préconisés et des erreurs communicationnelles à proscrire.



¹⁹ Voir la version « grand format » dans la partie Annexes, p.25

II/ LES DIFFERENTS MODES DE LANGAGE (VERBAL / NON VERBAL / PARA VERBAL) AU SERVICE DES POSTURES, DU RAPPORT ET DE LA SYNCHRONISATION

A) LES TROIS GRANDS MODES DE COMMUNICATION²⁰



Nous savons bien que le langage du corps, ainsi que le ton de la voix et plusieurs autres facteurs non verbaux ou para verbaux, entrent en jeu dans le champ de la communication interpersonnelle. En 1967, le psychologue **Albert Mehrabian**²¹ et deux de ses collègues, conduisirent deux études portant sur le sujet de la communication non-verbale. Ils conclurent que lorsqu'une personne communique ses émotions ou son état d'esprit, 7% de cette communication est verbale, 38% vocale ou para verbale, et 55% corporelle (C'est-à-dire à 93% non-verbale, si l'on veut bien ranger le para verbal dans le non verbal). Attention, comme le précise Mehrabian lui-même, cette équation n'est applicable que dans le cadre de l'expression des émotions. Aussi, nous comprenons que pour parler efficacement et significativement de nos émotions ces trois formes de communication doivent correspondre entre elles (on parle ainsi de « congruence »). Nous savons qu'il est parfois inconfortable d'accepter de dire ce que l'on éprouve, comme il est parfois difficile d'être conscient de son émotion. Dans ce cas, la personne qui écoute peut être troublée par des messages contradictoires.

²⁰ Voir la version « grand format » de ce schéma dans la partie Annexes, p.26

²¹ Albert, Mehrabian et Morton, Wiener, *Decoding of Inconsistent Communications. Journal of Personality and Social Psychology*, 1967.

L'exemple suivant illustre bien l'incongruence entre la communication verbale et non verbale :

- Verbale : « Je n'ai pas de problème avec toi ! »
- Non verbale : la personne évite le regard de l'autre, semble inquiète, a une posture fermée, etc.

Nous imaginons sans difficulté que le récepteur s'en tiendra plus à la communication non verbale de cet émetteur plutôt qu'aux mots employés comptant pour seulement 7 %. Ceci est une application, parmi tant d'autres, de la règle des « 7 % 38 % 55 % ».

En conclusion, s'il convient à l'émetteur d'un message d'aligner ses différents modes de langage pour envoyer un message clair à son interlocuteur, il appartient au récepteur, autrement dit à l'écouter, d'utiliser l'incongruence éventuelle de son interlocuteur comme un retour d'informations précieux. Il n'est évidemment pas toujours utile ou bienveillant de faire état de l'incongruence notée. Tout dépend du contexte, de la situation ou encore de la relation.

B) LA SYNCHRONISATION

La synchronisation est le fait d'adopter le mode de communication de son interlocuteur ou, du moins, de s'en approcher au maximum. Ainsi, pour se synchroniser sur l'autre, il convient d'utiliser ses mots, sa gestuelle, le ton de sa voix, d'être une sorte de miroir de lui-même.

Les trois étapes de la synchronisation

Il s'agit d'une certaine manière d'être en harmonie avec notre interlocuteur, tant aux niveaux verbal, para verbal que non verbal. Il ne s'agit pas de faire des singeries ou d'être le perroquet de la personne. Il est fondamental de rester et de paraître naturel. Attention également au respect de la bulle proxémique de l'autre. Chaque personne est unique. Certains auront besoin de proximité, d'autres non. Certains préféreront avoir leur interlocuteur en face, d'autres à côté. Il est donc important d'observer la zone de confort de l'autre pour ainsi faciliter l'échange et favoriser le rapport de confiance.

- 1) La synchronisation non verbale

Il conviendra ici de reproduire les postures et la gestuelle de notre interlocuteur. Par exemple, reproduire les gestes qu'il a utilisé pour exprimer une émotion et lui en faire état. Cela permet de lui renvoyer un langage qu'il connaît et reconnaît. Un autre exemple : s'il croise les jambes ou les bras on peut faire la même chose.

- 2) La synchronisation verbale

En nous synchronisant au niveau verbal, nous parlerons le langage de l'autre et notre discours devra notamment intégrer ses préférences lexicales (mots et expressions).

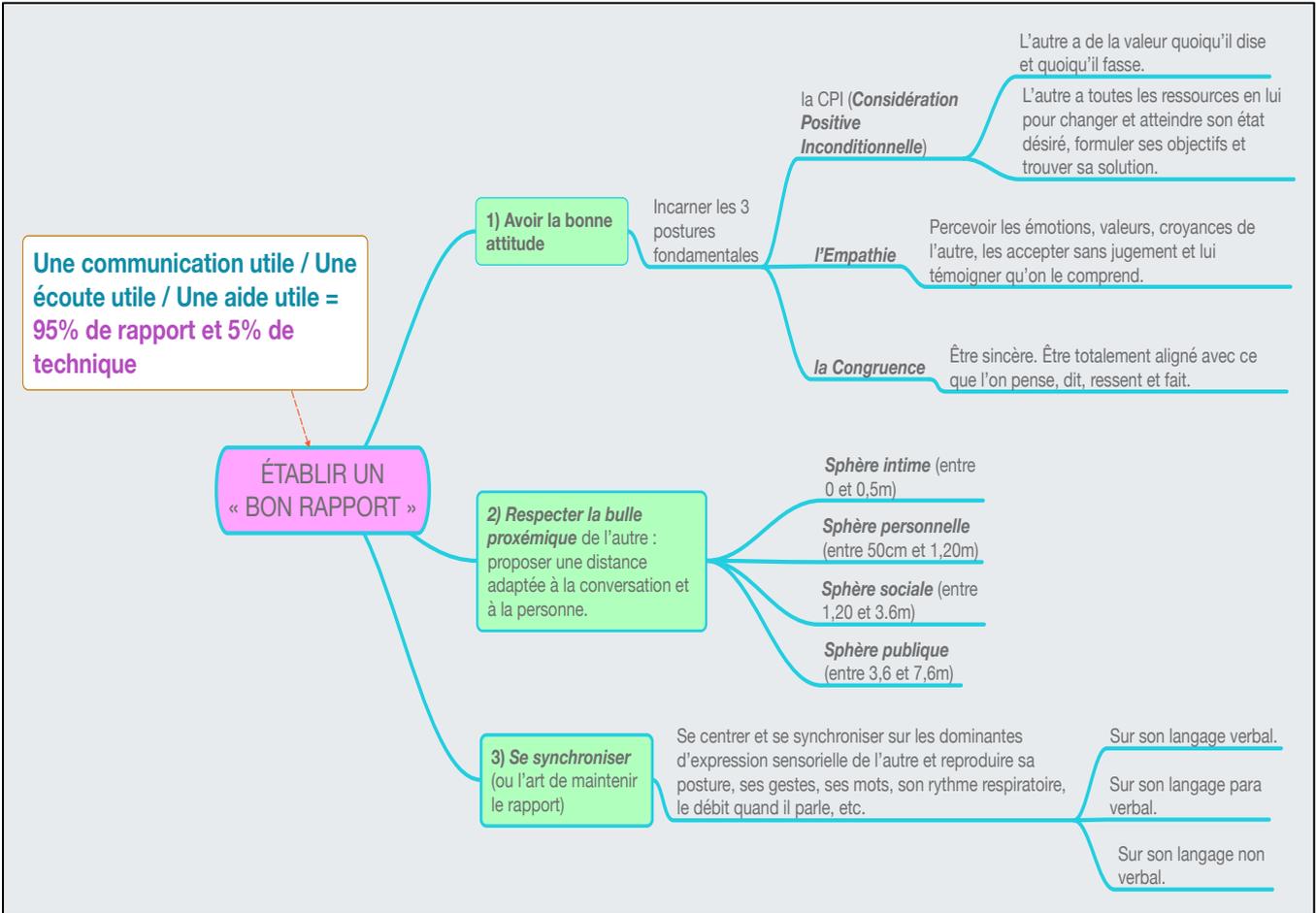
- 3) La synchronisation para verbale

La synchronisation para verbale est le fait de se synchroniser sur le volume respiratoire de l'autre et sur sa parole (la vitesse, le débit, le volume et le ton).

C) ÉTABLIR LE « BON RAPPORT »

Nous définissons le « bon rapport » comme étant une relation de confiance, de respect mutuel et de bonne compréhension. Il nécessite l'acceptation des valeurs, des croyances et représentations de l'autre. C'est ce que C. Rogers appelle l'Acceptation Inconditionnelle de l'Autre ou encore la Considération Positive Inconditionnelle. Le rapport n'implique pas une affinité affective entre deux personnes et peut s'établir même si elles ont conscience de leurs différences ou de leurs divergences. Il faut ainsi avoir l'intention et la capacité de réduire au minimum et à un niveau inconscient les différences perçues entre nous et l'autre personne. Nous sommes tous des êtres empathiques et capables de comprendre l'autre, sans pour autant cautionner ses actes ou paroles. Nous pouvons donc lui témoigner cette bonne compréhension (« je comprends même si je ne partage pas »). **Si le rapport n'est pas établi, c'est que notre interlocuteur se sent jugé et incompris. Ainsi, puisque les postures préconisées (bienveillante, congruente et empathique) ne sont pas incarnées, les efforts de synchronisation et l'utilisation des outils linguistiques ne seront d'aucune utilité.**

Ci-après, un schéma²² reprenant les points importants pour établir le « bon rapport »



²² Voir la version « grand format » dans la partie Annexes, p.27

III / LE PROCESSUS DE L'ÉCOUTE ACTIVE AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE OU DE LA GESTION DE CONFLIT

A) PRÉSENTATION ET EXPLICITATION DU « PROCESSUS » DE QUESTIONNEMENT DE L'ÉCOUTE ACTIVE

Un des modèles d'entretien de l'Écoute Active, employé tant dans l'accompagnement de la personne que dans la gestion de conflit, consiste à interroger plusieurs dimensions de la réalité subjective de la personne, à suivre un certain « **processus** » de questionnement : les faits, les émotions, les besoins et les solutions.

1- Les faits : ici, seules les actions comptent, leur mise en œuvre. Ainsi, cela va permettre à l'écoutant d'accompagner l'individu à faire état des événements tels qu'il les a perçus, de s'intéresser au « quoi » et au « comment » (c'est à dire à l'ensemble des faits qui l'ont conduit ensuite à ressentir une émotion et à susciter une réaction de sa part). Cela peut permettre, par exemple, à la personne de vérifier que son intention première est bien alignée avec sa manière de procéder. Dans la gestion de conflit, le fait de revisiter la perception des événements permet aux personnes en conflit d'entendre le scénario que l'autre a vécu et de mieux comprendre ses émotions et réactions.

2- Les émotions : en questionnant les émotions, nous pouvons permettre à la personne de faire le lien entre ses actes, ses pensées, ses mots et ses ressentis. Les émotions nous incitent à prendre une décision, à agir physiquement ou à réagir verbalement d'une certaine façon. L'accompagnant, en questionnant les émotions de la personne écoutée, l'aide à vérifier qu'elle est congruente. Si ce n'est pas le cas, celle-ci se verra ainsi offrir la possibilité d'ajuster son comportement pour être en phase avec sa décision et gagner en crédibilité. Dans la gestion de conflit, lorsque nous nous intéressons à l'émotion de l'autre, nous la comprenons, la reconnaissons et la légitimons. En effet, personne ne se met en colère pour rien ou parce qu'il est désœuvré, n'est triste pour le plaisir, etc. Nous avons tous de « bonnes raisons » ou « raisons valables pour nous » de ressentir une émotion à un moment donné. L'important, pour celui qui souhaite mettre fin à un conflit, est de le comprendre et d'en faire part à l'autre.

3- Les besoins : les émotions sont perpétuellement liées à des besoins. Par exemple, si quelqu'un éprouve de la peur, il aura besoin de sécurité. S'il vit une injustice, c'est la colère qui l'envahira et il souhaitera obtenir réparation. Encore faut-il que ses besoins ou ses objectifs soient réalistes. Le travail de l'accompagnant sera de vérifier cela. En outre, en questionnant les besoins, il aura accès à l'émotion de la personne si jamais cette dernière a du mal à l'exprimer, et vice-et-versa. Dans la gestion de conflit, questionner les besoins permettra d'entendre ce que nous devons faire pour faire disparaître la colère de l'autre (« j'ai besoin que tu t'excuses »).

4- Les solutions : dans l'idéal rogérien, l'individu est capable de trouver sa solution, de « s'actualiser » ; de « s'autoréguler », dira Albert Bandura. Celui qui l'accompagne dans sa réflexivité ne peut et ne doit pas lui apporter de solution car il est bien incapable de se mettre à la place de l'autre, n'a pas une vision totale de son univers et de son environnement. Seule la personne est apte à prendre une décision « écologique », prenant en compte le regard qu'elle porte sur ses capacités, ses possibilités et son environnement.

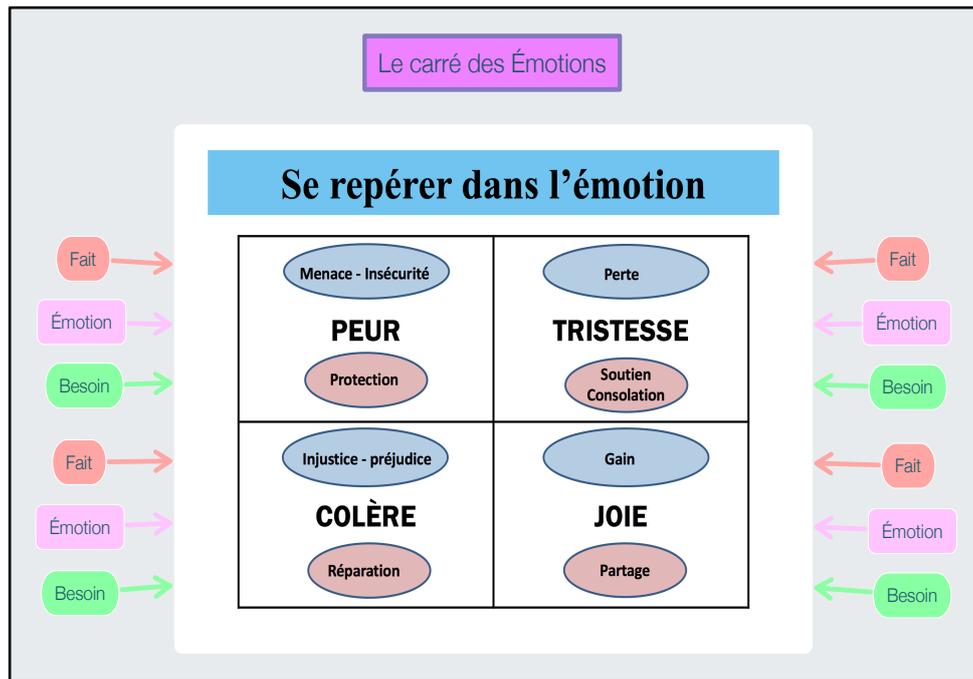
Toutefois, il arrive que l'écouté insiste auprès de son interlocuteur pour que celui-ci lui donne la solution. S'il est demandeur, et seulement dans ce cas, il est possible de lui faire des propositions de solution, à condition qu'un éventail assez large lui soit présenté. L'écoutant, par précaution, ne devra pas formuler de préférence sur l'une d'entre elles, laissant ainsi la personne libre et libérée de tout jugement, de faire le meilleur choix pour elle. Enfin, aucun ordre dans le questionnement pluridimensionnel ne peut être établi. Il y a autant de types de récits que de personnes. Néanmoins, ces quatre champs d'exploration sont des repères fiables qui permettent à l'écoutant de s'y retrouver et d'avancer dans l'organisation parfois chaotique du récit, d'en reconstruire la chronologie et de mettre en exergue les éléments saillants de l'expérience.

Dans le cadre de la gestion de conflit, les solutions devront se construire à plusieurs et devront être écologiques pour tous. Sinon, le conflit reviendra très vite et causera une émotion peut-être encore plus forte. Par exemple, demander des excuses publiques peut être totalement insurmontable pour « l'accusé ». Est-ce d'ailleurs nécessaire ? S'il y a un médiateur, il aura pour rôle de vérifier l'écologie de chaque personne et de valider ainsi les solutions communes. S'il n'y en a pas, il appartiendra à l'un des protagonistes de faire cette vérification.

Le processus de l'écoute active	
Accompagnement	Médiation Gestion de conflit
<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s)

B) LE CARRÉ DES ÉMOTIONS

Les émotions sont une source considérable d'information. Elles permettent d'avoir accès aux faits, événements qui les ont déclenchées ainsi qu'aux besoins que l'individu aura naturellement envie de satisfaire une fois l'émotion ressentie. Par exemple, lorsque nous savons que la personne est en colère, nous comprenons de manière sous-jacente qu'elle a subi une injustice et qu'elle a besoin de réparation. Tant que ce besoin ne sera pas reconnu et, dans la mesure du possible, satisfait, sa colère ne s'amenuisera ou ne disparaîtra pas. Ci-dessous, **le carré des 4 émotions fondamentales**²³ (toutes les autres en sont des dérivés) :



Il y a donc une dialectique entre les **FAITS**, les **ÉMOTIONS** et les **BESOINS** avant d'arriver aux **SOLUTIONS**. En gestion de conflit, on respecte scrupuleusement les phases, alors que dans le cadre de l'accompagnement à la personne il peut y avoir plus de souplesse et des allers-retours entre les trois premiers. Les solutions devront toujours être cherchées lorsque la situation aura été explicitée sous ses différentes dimensions. Cela permettra ainsi de préparer l'espace de la (des) solution(s).

Le processus de l'écoute active	
Accompagnement	Médiation Gestion de conflit
<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s)

²³ Voir les versions « grand format » de ces deux tableaux dans la partie Annexes, p.28

IV/ L'ÉCOUTE ACTIVE AU SERVICE D'UNE RELATION SAINÉ

A) PRÉSENTATION ET ÉTUDE DU TRIANGLE DRAMATIQUE DE KARPMAN : UN OUTIL POUR ÉVITER LES JEUX PSYCHOLOGIQUES ET EN SORTIR

Le psychiatre et psychologue Stephen Karpman, une des grandes figures de l'Analyse Transactionnelle, a conçu et proposé en 1968 un diagramme simple d'analyse des jeux psychologiques appelé « le triangle dramatique²⁴ ». Il soutient que, lorsque des jeux psychologiques apparaissent dans les relations interpersonnelles, les individus adoptent l'un des trois rôles suivants : « **La Victime** », « **le Sauveteur** » et « **le Persécuteur** ».

Chacun des rôles implique une méconnaissance. Le Persécuteur méconnaît la valeur et la dignité de la Victime. De son côté, le Sauveteur méconnaît sa capacité à penser par elle-même et de sa propre initiative. La Victime, enfin, se méconnaît elle-même. Ci-après, quelques explicitations :

1) La Victime

La Victime se considère inférieure aux autres, méritant d'être rabaissée ou ayant besoin d'assistance. Elle attirera le comportement d'un Sauveteur qui voudra lui venir en aide et celui d'un Persécuteur qui se servira d'elle pour satisfaire ses pulsions agressives.

2) Le Sauveteur (ou Sauveur)

Le Sauveteur prend sa légitimité lorsqu'il trouve une Victime à sauver de l'agression d'un Persécuteur. Il se fonde sur l'idée que la Victime ne peut se défendre seule et la considère comme inférieure à lui. En effet, dans une situation de sauvetage, il se pense plus compétent que la Victime pour décider de ce qui est bon pour elle (même s'il n'a dans les faits aucune légitimité ou compétence sur le sujet). Il va donc l'aider sans qu'elle ne l'ait demandé et même, dans certaines situations, contre sa volonté.

3) Le Persécuteur (ou Bourreau)

Le Persécuteur libère son agressivité sur une Victime en l'humiliant, la dévalorisant en pointant du doigt ses faiblesses. Bien évidemment, comme le Sauveteur, il considère sa victime comme inférieure à lui.

Ian Stewart et Vann Joines, tous deux formateurs en Analyse Transactionnelle, précisent que : « **Tous ces rôles sont non authentiques.** Lorsque les gens sont dans ces rôles, ils réagissent au passé plutôt qu'à l'ici et maintenant. Ils utilisent de vieilles stratégies scénariques qu'ils ont décidées, enfants, ou prises chez leurs parents (...). Généralement, quand quelqu'un joue un jeu, **il part d'une position et passe ensuite à une autre** »²⁵. En effet, par exemple, un

²⁴ Stephen Karpman, *Le triangle dramatique ; Comment passer de la manipulation à la compassion ou au bien-être relationnel*, Dunod-interEditions. Vous trouverez une synthèse de la théorie sous forme de carte mentale dans la partie Annexes, p.29

²⁵ Ian Stewart et Vann Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, P.284, Dunod-interEditions, 2005

Sauveteur peut se retrouver Victime de celui qu'il prétendait sauver et qui lui reproche de ne pas avoir réussi. Dans ce cas, sa Victime initiale devient alors son Persécuteur.

Alors, que faire lorsqu'on se retrouve dans un jeu psychologique ?

La bonne connaissance du triangle dramatique de KARPMAN permet de repérer les jeux psychologiques. Les postures bienveillantes, empathiques et congruentes de l'Écoute Active sont celles qui nous permettront d'éviter une situation de ce type, de la refuser voire d'en sortir.

Combien de fois nous positionnons-nous comme sauveteur de nos enfants, de nos amis, des personnes que nous aimons pour les protéger ? Et, lorsque nous le faisons, combien, parmi eux, nous l'ont reproché ? Les phrases du type : « Je ne t'ai rien demandé », « Mêlé-toi de tes affaires, je n'ai pas besoin de toi », sont autant de reproches qui peuvent être formulés lorsque nous agissons à la place des autres, sans leur avis ni leur consentement. Si notre démarche initiale est celle d'un Sauveteur, nous devenons vite le Persécuteur de nos proches avant de nous retrouver Victime de leurs reproches. La théorie de Rogers, centrée sur la personne, nous permettra sans nul doute d'éviter cet écueil relationnel, de croire aux capacités de l'autre et de l'accompagner à atteindre son objectif sans agir à sa place.

Nous pouvons également nous retrouver Persécuteur d'une Victime à notre insu. Prenons l'exemple d'un collègue fragile et jaloux de la sérénité et de l'efficacité qu'il nous reconnaît dans notre travail. Se sentant inférieur, il peut s'installer dans un rôle de Victime et nous reprocher au quotidien un lien privilégié avec la hiérarchie ou encore une attitude carriériste. Il est donc aisé d'entrer dans une relation conflictuelle et d'alimenter le jeu psychologique que l'autre nous impose en lui répondant par exemple : « Je n'y peux rien si tu ne montes pas de projet ! Tu n'as qu'à être moins peureux et plus entreprenant ! » ; « de toute façon tu es toujours en train de te plaindre, cela ne m'étonne pas que personne n'ait envie de travailler avec toi ». Un Écouteur Actif répondrait plutôt : « Je me demande bien ce que j'ai pu faire ou dire qui ait pu te laisser penser ou ressentir cela (il questionnerait **les faits, les émotions**, sans jugement). Je regrette que tu aies cette image de moi. Je n'aime pas la relation que nous entretenons et te propose que nous la changions ensemble. Que pourrais-je faire de mon côté pour y arriver ? (il questionnerait ainsi **les besoins** pour arriver à une **solution** commune)».

Il est possible de refuser une relation qui ne nous convient pas et d'en faire état. Si l'on y réfléchit, l'autre personne aura toujours une bonne raison de mettre en place un jeu psychologique dans lequel, quoiqu'il arrive, elle y gagnera quelque chose²⁶. Cependant, rien ne nous empêche, si telle est notre intention, de lui proposer de construire une autre relation dans le respect de sa personne, de ses représentations, de ses valeurs et croyances. Les postures et outils de l'Écoute Active permettront d'avoir accès à l'autre, de comprendre ce dont il a besoin et de construire une relation bien plus enrichissante et positive pour tous²⁷.

²⁶ Pour davantage de précisions, voir le document « Les bénéfices d'être... » p.30, dans la partie Annexes, dont le recueil des propos est tiré ou inspiré de l'ouvrage de Cristel Petitcollin : *Victime, bourreau, sauveur : comment sortir du piège ?*

²⁷ Pour davantage de précisions, voir le document « Comment sortir des rôles ? » p.31, dans la partie Annexes, dont le recueil des propos est tiré ou inspiré de l'ouvrage Cristel Petitcollin : *Victime, bourreau, sauveur : comment sortir du piège ?*

BIBLIOGRAPHIE

- Bandura Albert, « *Auto-efficacité ; le sentiment d'efficacité personnelle* », De Boeck, 2007.
- Carré Philippe, « *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle ; Autour de l'œuvre d'Albert Bandura* », L'harmattan, 2004.
- De Peretti André, « *Pensée et vérité de Carl Rogers* », Privat, 1974.
- Gabriel Gaëtan, « *Coaching scolaire* », De Boeck, 2011.
- Gardner Howard, « *Les intelligences multiples ; Pour changer l'école la prise en compte des différentes formes d'intelligence* », Retz, 2000.
- Glasser William, « *La théorie du choix* », Chenelière, 1997.
- Goleman Daniel, « *L'intelligence émotionnelle* », J'ai lu, 1997.
- Karpman Stephen, « *Le triangle dramatique ; Comment passer de la manipulation à la compassion ou au bien-être relationnel* », Dunod-interEditions, 2017.
- Leroy C. et Lhotellier A., « *La relation de conseil, le conseil sans conseil* », Privat, 1973.
- Mucchielli Roger, « *L'entretien de face à face dans la relation d'aide* », ESF, 2011.
- Pagès Max, « *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale* », Dunod, 1982.
- Petitcollin Christel, « *Victime, bourreau, sauveur : comment sortir du piège ?* », Poches Jouvence, 2006.
- Rogers Carl, « *La relation d'aide et la psychothérapie (Counseling and psychotherapy)* », ESF, 1970.
- Rogers Carl, « *Le Développement de la personne (On becoming)* », Dunod-intereditions, 2005.

ANNEXES

Le Pouvoir / La puissance : le besoin d'être quelqu'un dans la vie, de pouvoir montrer ses compétences, d'être entendu et reconnu. Nous souhaitons avoir du pouvoir sur notre corps (faire du sport, se maquiller, abuser de l'alcool...), sur notre environnement (ne pas ranger sa chambre, personnaliser sa maison,...) et sur les autres (être écouté, reconnu, approuvé, montrer ses compétences...)

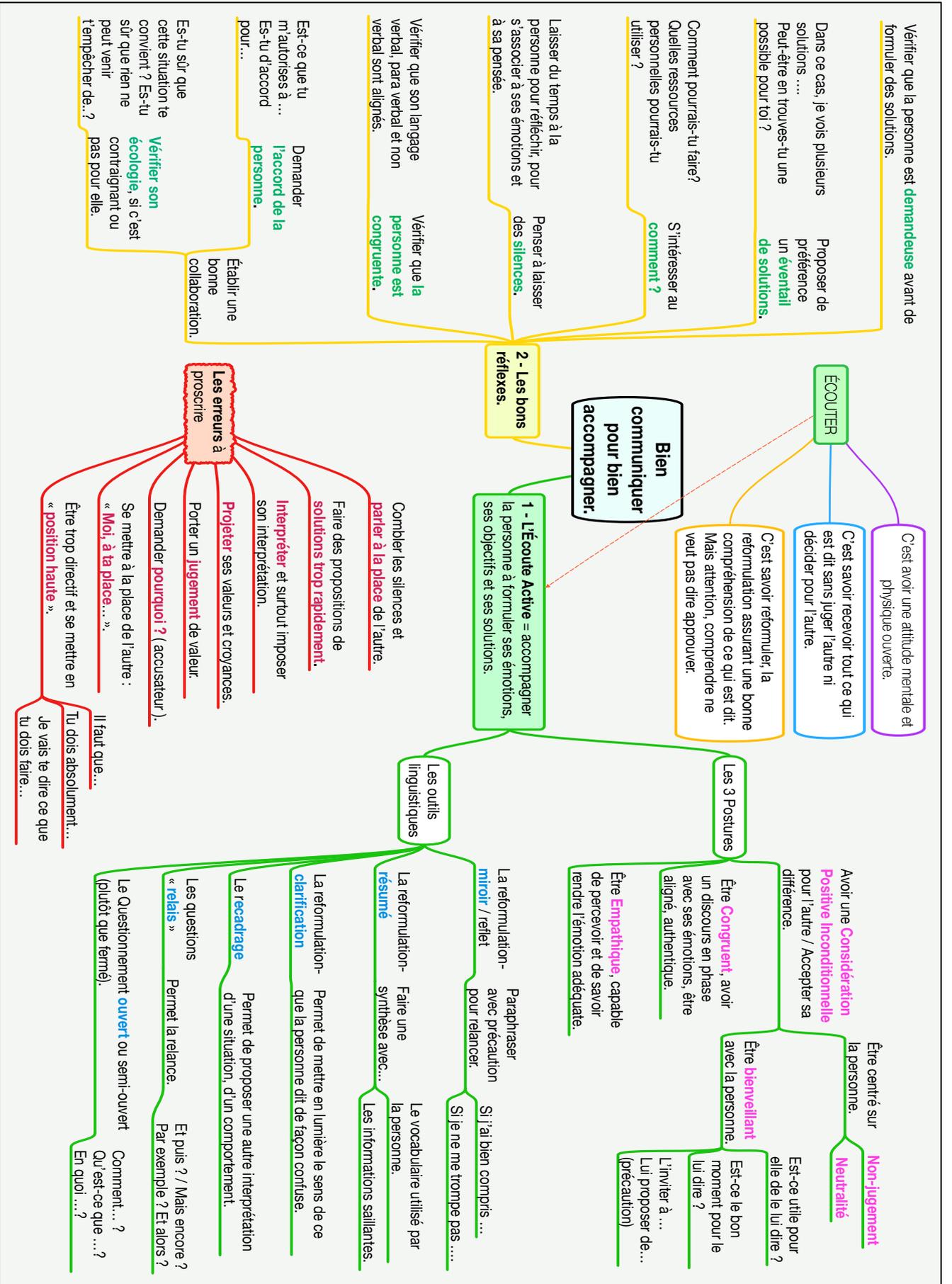
L'appartenance : être accepté pour ce que l'on est et non pour ce que l'on fait ou ce que l'on a. Faire partie d'un groupe, d'une association, d'un mouvement formel ou informel. Ce besoin est lié aux comportements de collaboration et d'échange. Les interactions sociales sont fondamentales dans l'apprentissage. Plus ce besoin est satisfait, plus la compétence d'être « responsable » sera développée.

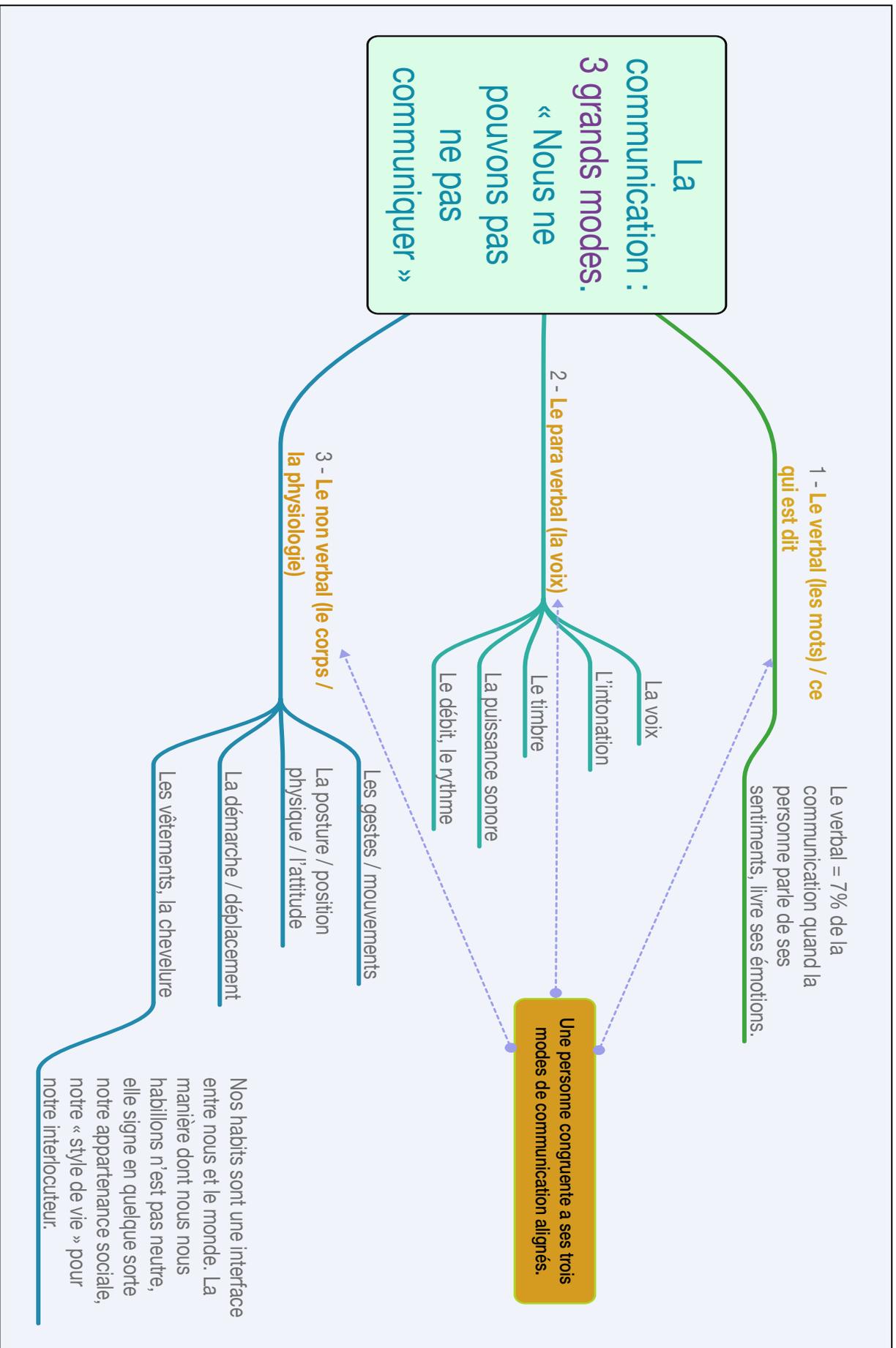
LES 5 BESOINS
(d'après la Théorie du choix de W. Glasser)
Ils précisent la motivation de la personne. Plus les besoins sont satisfaits, plus la motivation et l'engagement sont grands.

La sécurité : le besoin de se sentir en sécurité physique (ce qui a trait à la violence physique, verbale, les conditions de travail, le logement, etc...) et psychologique (vivre bien ou mal sa différence, l'ambiance de la classe, etc...)

Le plaisir : le besoin de s'amuser, de jouer et de rire. C'est une ressource dans l'apprentissage, le changement, la communication et la relation. L'engagement dans le travail sera d'autant plus aisé que l'amusement est présent.

La liberté : le besoin de faire des choix personnels et de les assumer, de s'engager. Ce besoin permet l'acquisition de l'autonomie. Il ne s'agit plus de dire « j'aurais dû » ou « c'est les autres qui », « c'est le système qui ».





Une communication utile / Une écoute utile / Une aide utile = 95% de rapport et 5% de technique

ÉTABLIR UN « BON RAPPORT »

1) Avoir la bonne attitude

Incarner les 3 postures fondamentales

la CPI (**Considération Positive Inconditionnelle**)

L'autre a de la valeur quoiqu'il dise et quoiqu'il fasse.
L'autre a toutes les ressources en lui pour changer et atteindre son état désiré, formuler ses objectifs et trouver sa solution.

l'Empathie

Percevoir les émotions, valeurs, croyances de l'autre, les accepter sans jugement et lui témoigner qu'on le comprend.

la Congruence

Être sincère. Être totalement aligné avec ce que l'on pense, dit, ressent et fait.

2) Respecter la bulle **proxémique** de l'autre : proposer une distance adaptée à la conversation et à la personne.

Sphère intime (entre 0 et 0,5m)

Sphère personnelle (entre 50cm et 1,20m)

Sphère sociale (entre 1,20 et 3,6m)

Sphère publique (entre 3,6 et 7,6m)

3) **Se synchroniser** (ou l'art de maintenir le rapport)

Se centrer et se synchroniser sur les dominantes d'expression sensorielle de l'autre et reproduire sa posture, ses gestes, ses mots, son rythme respiratoire, le débit quand il parle, etc.

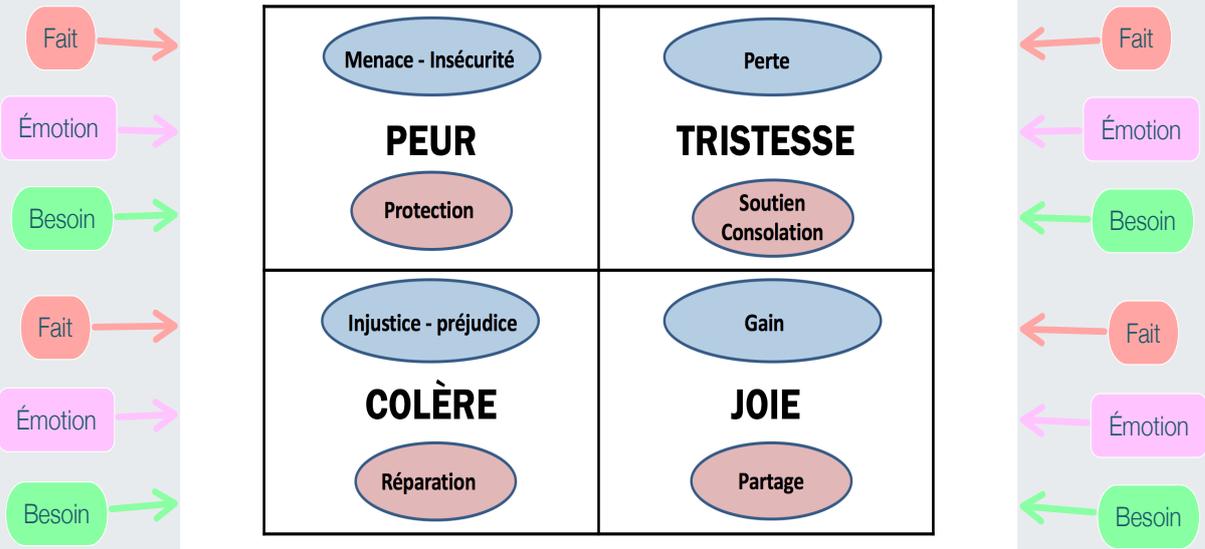
Sur son langage verbal.

Sur son langage para verbal.

Sur son langage non verbal.

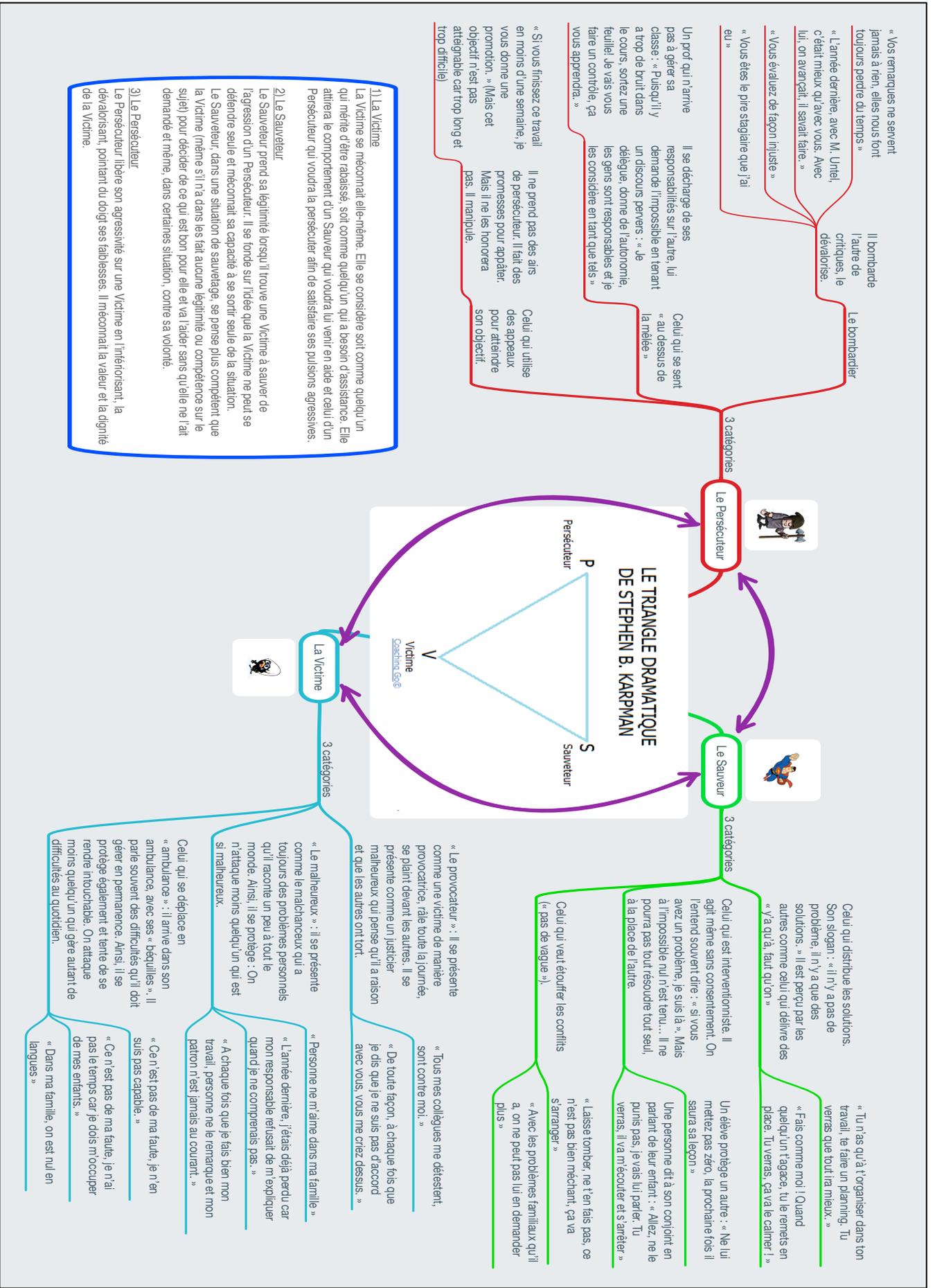
Le carré des Émotions

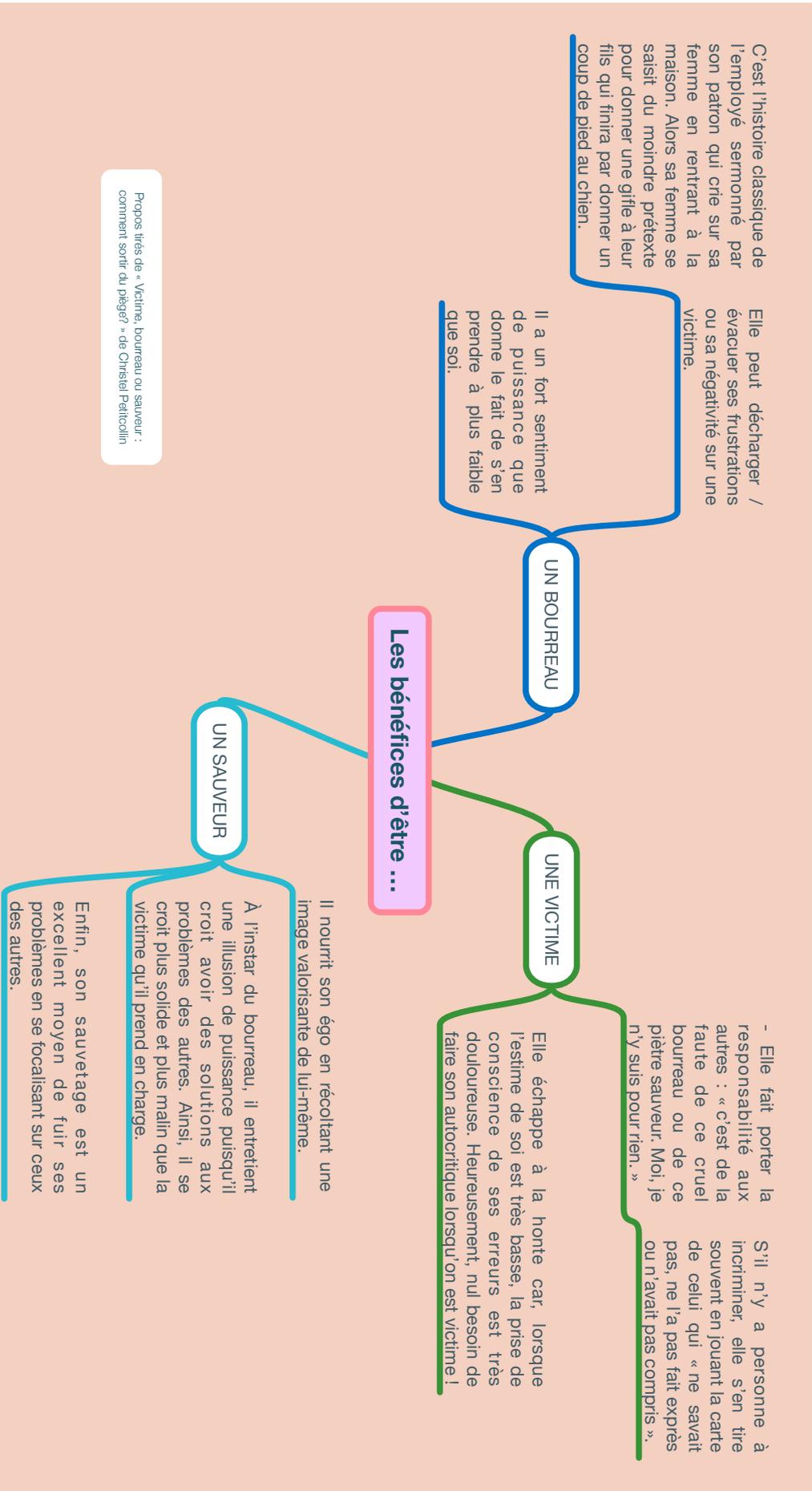
Se repérer dans l'émotion



Le processus de l'écoute active

Accompagnement	Médiation Gestion de conflit
<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Emotions • Besoins • Solution(s)





Propos tirés de « Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège? » de Christel Peticollin

COMMENT SORTIR DES RÔLES ?

SI JE SUIS MOI-MÊME ...

UNE VICTIME

Je prends conscience de mes plaintes et les remplace par des demandes précises. Je comprends que les solutions sont à l'intérieur de moi-même et que la prise en charge de mes problèmes par autrui ne peut être qu'adaptée puisque provenant de sauveurs infantilisants. Il me faudra être patient et indulgent avec moi-même car l'autonomie se développe par des progrès modestes mais quotidiens.

UN BOURREAU

Je me souviens que je critique chez les autres les comportements que je m'interdis (ou que l'on m'a interdit). Ainsi, je profite de chaque envie de critiquer pour prendre conscience de mes interdits et me rendre toutes les autorisations nécessaires à lever ces interdits pour atteindre ma sérénité.

UN SAUVEUR

Je trouve de nouveaux moyens constructifs d'obtenir de l'attention et de nourrir mon ego. Je ne crois plus qu'il existe des victimes sans ressources. Je leur permets ainsi de devenir autonomes en leur rendant la liberté de développer leurs ressources. J'apprends à fonctionner d'égal à égal, à remplacer la pitié par l'empathie.

SI JE SUIS EN FACE ...

D'UNE VICTIME

Je reste conscient du fait que la personne n'est pas victime « ici et maintenant », qu'elle rejoue les scènes apprises dans son passé douloureux. Je l'emmène à se centrer sur son problème présent et l'invite à élaborer des demandes claires et précises et à trouver des solutions à l'intérieur d'elle-même.

D'UN BOURREAU

Je me rappelle que je ne peux être blessé que si je le veux bien. Je ne l'accuse pas en retour car je sais qu'il n'est pas prêt à l'entendre. Je ne me laisse pas intimider par ses cris ou son attitude méprisante. Je pratique l'affirmation tranquille de moi et l'oblige calmement mais fermement à me respecter. Si son comportement dépasse les limites légales, je porte plainte en justice pour signifier mon refus de me laisser persécuter.

D'UN SAUVEUR

Je refuse le rôle de victime en osant repousser l'aide offerte. Cependant, je remercie l'autre chaleureusement pour sa proposition d'aide afin d'éviter qu'il développe de la rancune contre moi.

LA RELATION D'AIDE

Comment aider l'autre sans entrer dans ce triangle infernal ? Ne confondons plus relation d'aide et assistant. Une relation d'aide compte des points-clés faciles à vérifier.

- La demande d'aide doit être clairement verbalisée. Les victimes sont expertes dans l'art de se plaindre pour provoquer des offres d'aide spontanées et ne demandent jamais directement un service. Cela leur permet de s'en prendre au sauveur en lui affirmant qu'elle ne lui avait rien demandé.

- L'offre d'aide doit être clairement cadrée dans le contenu et dans le temps (sinon, elle n'est ni réaliste, ni réalisable).

- Ne jamais faire plus de 50% du chemin. Dans l'aide-assistantat, on arrive souvent à des situations absurdes où le sauveur se déneige pour un aidé qui attend passivement qu'on le sorte de sa situation embarrassante. C'est pourquoi il est important de vérifier que l'aide collabore activement à son sauvetage.

- L'aide doit viser le retour à l'autonomie : « celui qui donne du poisson à l'homme le nourrit pour la journée. Celui qui lui apprend à pêcher, lui permet de se nourrir pour la vie ».