

**Atelier Changer durablement les comportements qui nous desservent au travail : espoir ou illusion ?**

**Auteur :** Danielle Mizrahi – PTSTA Organisation

**Introduction :** Dans mon métier de consultante et coach, je suis en relation avec des dirigeants et des managers qui, pour certains, de façon récurrente, manifestent des comportements qui leur portent préjudice. *Par exemple : un responsable d'équipe qui, avec les meilleures intentions du monde, ne pointe, chez ses collaborateurs que les actions ou les comportements qu'il réprovoque et le fait de façon « normative » (« Ce n'est pas comme ça qu'il faut faire, il va falloir changer ! »)*

Comment ces personnes peuvent-elles changer durablement ces comportements qui ont un impact négatif pour elles-mêmes et souvent avec les autres, en restant au niveau social ?

**A - Travailler à partir des 6 ETATS DU MOI FONCTIONNELS (EDMF) pour déterminer ceux qui sont appropriés et ceux qui ne le sont pas :** à part l'Adulte, chacun des autres EDMF est usuellement présenté comme ayant une orientation positive ou négative. Je considère que cette terminologie prête à confusion car dans l'absolu, **un EDMF n'est ni positif, ni négatif.**

**Un EDMF dit positif désigne, en fait, un comportement qui est approprié en fonction de 3 critères :**

- **Mon état interne :** ce que je pense, ce que je crois, mes valeurs, ce que je ressens et ce que je décide de faire de façon choisie et en conscience, dans l'ici et maintenant.
- **Les autres :** ce qui est souhaitable dans la relation pour « aller de l'avant avec l'autre » <sup>(1)</sup>
- **La situation :** avoir les comportements attendus en fonction des codes sociaux et culturels requis pour être dans le bien vivre ensemble.

Le contraire d'un comportement « approprié » est un comportement qui se manifeste « en pilotage automatique », en dehors du contrôle de l'Adulte soit de façon permanente soit épisodiquement, quand la personne est « sous stress ». Le but est de pouvoir disposer de toutes les ressources utiles permises par un équilibre des EDMF manifestés à bon escient.

**B - Mettre en œuvre un processus en 4 étapes :**

**1) Prendre conscience des déficits et des excès dans la manifestation des EDMF par rapport à ce qui est approprié.** Qu'est-ce qui peut favoriser cette prise de conscience ?

- **« Auto-prise de conscience » :** je me rends compte par moi-même de l'effet de mes comportements sur les autres - ce que Berne appelle le « *Diagnostic social* » <sup>(2)</sup>. Je peux aussi bénéficier d'un « *Egogramme* ». Cet outil créé par John Dusay <sup>(3)</sup> permet d'alimenter la réflexion de la personne sur la répartition relative de son énergie psychique entre les différents EDMF.
- Dans le cadre d'un accompagnement de la personne, la confrontation par l'accompagnant, au bon moment et dans la bienveillance,

- La mise à jour des préjugés et des fantasmes ou illusions qui limitent le plein accès à l'Adulte.
- En groupe, les ateliers de développement permettent de tirer profit des feed-back mutuels des participants dans un environnement protégé.

**2) Décider de faire autrement et croire que c'est possible** : on pourrait parler d'un processus de redécision conscient dans lequel **les 3 EDMF sont en accord pour aller vers le changement** : Le Parent pour se donner les moyens d'être en accord avec les attentes sociales ; L'Enfant parce qu'il a envie de se faire du bien, de profiter de la vie et de s'adapter sans être sur adapté ; L'Adulte parce qu'il est lucide sur l'aspect approprié du changement et parce qu'il peut servir d'arbitre en cas d'impasse générée par un conflit interne Parent-Enfant.

### **3) Apprendre comment faire autrement**

- Identifier de façon précise le « nouveau » comportement souhaité : par exemple, je veux apprendre à dire non quand je sais par avance que je ne peux pas faire ce qui m'est demandé.
- Expérimenter de nouvelles façons de faire : « L'insight » ne suffit pas, il y a besoin d'actions spécifiques et de poser des actes orientés vers la stratégie de changement

### **Oui... mais comment surmonter la peur et le refus inconscients du changement ?**

Les recherches en neurosciences indiquent que le changement passe par la création de nouveaux circuits neuronaux (de nouvelles « routines » neuronales) qui peuvent se heurter au mécanisme inconscient de peur face au changement.

### **Quelques clés pour « négocier avec son inconscient »<sup>(4)</sup> :**

Aller vers ce qui est le plus facile ; Ne pas forcer : Utiliser les processus d'induction pour visualiser le type de changement souhaité ; Se donner des permissions : « *Exceptionnellement, aujourd'hui, avec x ou y, je me donne la permission d'écouter sans porter de jugement et de poser une question pour comprendre le point de vue de l'autre plutôt que de lui imposer le mien* »

**4) Persévérer** : répéter les nouveaux comportements pour les ancrer sur la durée en allant de petite victoire en petite victoire, en célébrant les réussites et en acceptant ses limites et les « rechutes » inévitables parce que... tout simplement, nous sommes humains.

**Et l'espoir dans tout ça ? Il est indispensable parce qu'il permet de déployer en soi des ressources insoupçonnées et parce qu'il nourrit la croyance d'un lendemain meilleur.**

---

(1) Expression utilisée par F. ERNST in *L'Enclos OK : une grille pour aller de l'avant avec l'autre* – Les Classiques de l'Analyse Transactionnelle – Vol.1

(2) Eric Berne in *Analyse Transactionnelle et psychothérapie* – Petite bibliothèque Payot

(3) John Dusay in *Les Egogrammes et la conservation de l'énergie psychique* – Les Classiques de l'Analyse Transactionnelle – Vol.1

(4) Expression de JJ CREVECOEUR in *Relations et jeux de pouvoir*, Edition Jouvence