



ANFH Alpes

Gérer les personnalités addictives  
et dépendantes

2019

Bertrand CHOPLIN

Contact OBEA FORMATION :  
**Carole Bessenay**  
[carole.bessenay@obe.fr](mailto:carole.bessenay@obe.fr)

OBEA FORMATION EST QUALIFIÉ



## SOMMAIRE

L'ASSERTIVITE, UN PRE REQUIS pour gérer l'impulsivité	p. 3
LE POIDS DES EMOTIONS EN SITUATIONS DE TENSION	p. 4
LA CONFUSION FAUTE/ERREUR : source classique de tension	p. 6
CONFLITS, un « baromètre d'intensité ».	p. 8
PROTOCOLE D'ARBITRAGE pour gérer méthodiquement l'impulsivité	p. 9
BRISER UN TRIANGLE DRAMATIQUE, REpondre A UNE AGRESSION	p. 11
BIBLIOGRAPHIE	p. 12

## . L'ASSERTIVITE : un pré requis pour gérer l'impulsivité

---

L'assertivité est un barbarisme issu du mot anglais *assertiveness*.

Elle consiste à **faire valoir son point de vue sans dépendance** (fuite, évitement, soumission...) **ni contre dépendance** (contre-attaque, agressivité, manipulation...). C'est « une attitude par laquelle on est capable de s'affirmer tout en respectant autrui ». Elle implique de se respecter soi-même en s'exprimant sans détour, avec considération" (*Thierry Tournebise : cf bibliographie*).

L'assertivité a été mise en évidence en 1950, grâce aux travaux d'Andrew Salter, psychologue New-Yorkais et Joseph Wolpke, psychiatre et professeur de médecine américain.

Fortement conseillée en management pour son efficacité, elle suppose de celui qui veut l'utiliser :

- un respect d'autrui,
- une prise en compte de ses émotions,
- une maîtrise de sa propre affectivité,
- une attitude qui s'apparente à "l'état adulte" de l'analyse transactionnelle d'Eric Berne; (par opposition aux états "enfant" et "parent").

*Dire les choses* de façon assertive est fortement recommandée en situation de tension ou de conflit.

## . LE POIDS DES EMOTIONS EN SITUATIONS DE TENSION

---

En 1990, le professeur de médecine Américain Antonio Damasio, neurologue (cf. bibliographie) a mené des expériences qui ont démontré que les émotions ne sont pas des phénomènes « gratuits » : ils participent aux processus vitaux de l'organisme. Ce sont des « alertes mentales » qui commandent une action. Ainsi, un homme touché par un traumatisme dans le centre des émotions de son cerveau devient incapable d'actions dans le réel.

### a) les quatre grandes émotions et leur réponse

Il y aurait quatre émotions fondamentales commandant des actions chez l'être humain, de la façon suivante :

<u>Emotions fondamentales</u>	<u>action correspondante</u>
Peur	→ fuite
Colère	→ attaque
Tristesse	→ retrait, repli
Joie, désir	→ sollicitude (mouvement vers autrui)

Les émotions sont donc des moteurs permettant à l'Homme de dénouer des situations difficiles. Exemple : la tristesse incite à lâcher prise pour la dépasser. C'est le cas du deuil (faculté dite de résilience).

Le fait de nier, ne pas écouter les émotions entraîne souvent des réactions somatiques. Dans la gestion des tensions et la résolution des conflits, il est efficace de tenir compte des émotions. Pour ce faire, il convient de les identifier car les quatre émotions se déclinent en sentiments ou états divers.

<u>Quelqu'un qui :</u>	<u>se dira (ou on dira de lui qu'il est) :</u>
- A peur	... anxieux, inquiet, terrifié, stressé, méfiant, surpris, soucieux, troublé, impuissant...
- Est en colère :	... contrarié, furieux, agacé, jaloux, irrité, tendu, choqué, agité, agressif ...
- Est triste	... écoeuré, déçu, amer, déprimé, mélancolique, indifférent, ... résigné, frustré...
- Est joyeux	... heureux, content, charmé, confiant, motivé, attiré, serein...

Dans une situation difficile, l'écoute des émotions, sentiments, états, est un indicateur de conduite à tenir :

<u>Face à la ...</u>	<u>il conviendrait de ...</u>
- peur :	rassurer ;
- colère :	comprendre c'est à dire signifier à l'autre que l'on a compris qu'il est en colère (sans nécessairement en partager les raisons) ;
- tristesse :	consoler ;
- joie :	partager.

## **b) le phénomène du « racket des émotions » ou « émotions cachées »**

Il est fréquent toutefois qu'une émotion soit cachée par une autre. Daniel Goleman (cf. plus bas) parle alors de « racket » des émotions (transformation). Ainsi, la colère masque souvent la peur. « Un chef n'a pas peur » : cette attitude socio culturelle ancrée en management, explique souvent l'agressivité du « petit chef ».

Un groupe qui institue un « bouc émissaire » (cf. bibliographie : René Girard) masque souvent la peur de la différence, de la perte de pouvoir, de la menace pour l'équilibre du groupe.

Dès lors, il convient de rassurer plutôt que de comprendre.

Par ailleurs, parce qu'il ne le peut ou ne veut les exprimer, l'être humain adopte parfois des positions défensives non aidantes par rapport à ses émotions :

- la négation comme par exemple le flegme consistant à ne pas montrer sa tristesse dans un but de manipulation (ne pas montrer sa faiblesse) ;
  - la projection : c'est « le loup et l'agneau ». « Pourquoi m'agresses-tu » (alors qu'il agresse lui-même) ;
- l'intellectualisation : masquer par exemple son animosité derrière des considérations socio-économiques ;
  - la rationalisation consistant à décortiquer sa joie jusqu'à ne pas l'éprouver (exemple : Woody Allen dans « Anna et ses sœurs ») ;
  - le déplacement : l'homme harcelé au travail qui se venge sur les automobilistes ou ses enfants.

## **c) « L'intelligence émotionnelle »**

Dans une situation difficile, une tension, un conflit, la reconnaissance des émotions, sentiments, états des acteurs est une bonne pratique : elle permet aux protagonistes de se sentir reconnus dans leurs « alertes mentales » et donc d'être mieux disposés à composer, négocier.

Elle se définit comme la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses comportements.

Popularisée notamment par l'écrivain et psychologue américain Daniel Goleman dans les articles sur la recherche et le cerveau, qu'il a publié dans le New York Times (cf. bibliographie), l'intelligence émotionnelle est certainement un atout majeur pour mieux gérer les tensions et résoudre les conflits.

## . LA CONFUSION FAUTE/ERREUR : source classique de tension

---

### a) l'erreur et la faute : une confusion à ne surtout pas commettre

L'erreur est l'indication d'un problème. Elle n'est jamais totale, se corrige, s'utilise pour améliorer les actions futures des agents, l'efficacité de l'équipe, du service

L'erreur est admise : c'est un droit

L'accompagnant doit communiquer sur l'erreur : faire savoir qu'elle sera toujours l'occasion de progresser. Par ailleurs, l'accompagnant doit jouer l'exemplarité : en communiquant sur ses propres erreurs, il se crédibilise, appelle l'estime.

### b) la démarche de traitement de l'erreur cognitive :

Elle peut être la suivante :

- écouter la personne jusqu'au bout (écoute active, re formulation, questionnement ...)
- analyser avec elle les causes profondes de l'erreur : conceptuelles, structurelles, humaines ;
- lui demander les mesures qu'il faudrait prendre pour que l'erreur ne se reproduise pas ;
- rechercher avec elle les possibilités de mise en œuvre des solutions préconisées ;
- expliquer en détail ce qui est possible et impossible ;
- élaborer ensemble la solution la meilleure ; en définir précisément les conditions ;
- rappeler son rôle (conseil, formation, soutien ...)
- conclure par des signes positifs conditionnels sur le travail, le comportement de l'agent.

Cette démarche constructive n'est évidemment possible que dans la mesure où :

- l'accompagnant ne développe pas des scénarios prédictifs négatifs (« il faut se méfier, ils vont faire en sorte que... ! ») ;
- n'adopte pas une attitude de « présomption de faute » systématiquement (« ça y est, vous avez encore rechuter ! ») ;
- ne cède pas à la culture de la faute, développée par notre société (on parle dès l'école de « faute » d'orthographe).

## . CONFLITS, un « baromètre d'intensité ».

---

Les spécialistes des situations conflictuelles (juristes, psychosociologues, Gendarmes, diplomates ...) s'accordent à distinguer des degrés d'intensité, partant de la simple tension à la guerre.

Nous proposons un baromètre se répartissant en cinq registres et neuf phases :

### REGISTRE DE LA TENSION

- **phase 1 : confrontation des points de vue** : on croit à des solutions par la discussion. Il n'y a pas polémique mais débats. Même si les échanges peuvent être passionnés ou graves, la tension peut être productive.

- **phase 2 : polémique** : échanges verbaux sans écoute réciproque. Beaucoup de signes négatifs de reconnaissance (« Stokes » négatifs) : on se « lance des piques ». Formation de sous-groupes autour d'opinions (valeurs communes).

### REGISTRE DU CONFLIT FROID

- **phase 3 : tension conflictuelle** : divergence entre le comportement verbal et le comportement non-verbal (hiatus). Dominance du comportement non-verbal (« passage à l'acte non verbal ») : gestuelle, mimiques évocatrices de provocation, mépris, colère. Polarisation sur des concepts qui peuvent être mineurs par rapport aux objectifs fondamentaux.

### REGISTRE DU CONFLIT CHAUD

- **phase 4 : coalitions d'images** : rumeurs, clichés, alliance consciente de plusieurs personnes contre une (des) autre(s). Désignation de boucs émissaires. Les jeux se préparent dans les couloirs-coulisses. On monte des scénarios de manipulation.

- **phase 5 : agressions verbales** directes, personnelles, formalisées, publiques. Révélation de comportements inconnus (« découverte du vrai visage »). Isolation d'un individu ou d'un sous-groupe.

- **phase 6 : préparatifs d'attaque** : menaces, ultimatum, riposte. On joue sur le stress de l'adversaire. Les adversaires essaient de s'intimider. L'attaque est imminente mais la négociation est encore possible. Cette phase est comparable, proportions gardées à la guerre froide. Une « équilibre de la terreur » peut s'établir.

### REGISTRE D'ETAT DE GUERRE

- **phase 7 : attaques destructives** : actes d'agression s'apparentant au « casus belli ». Destruction partielle d'outils de travail, sabotages : stratégies visant à faire céder l'ennemi si l'intention est déjà l'attaque ; le décourager si le retour à la paix est encore possible.

### REGISTRE DE GUERRE

- **phase 8 : destruction** : personne n'a cédé, aucun accord de paix n'a eu lieu ; il s'agit de détruire des facteurs vitaux pour le système de l'ennemi ou « désintégration du système ennemi » (ex : introduction d'un virus dans le système informatique).

- **phase 9 : point de non-retour** : les belligérants s'entraînent mutuellement dans la défaite. On cherche l'anéantissement de l'autre au prix de sa propre disparition (ex : « black out »). On ne sait plus les origines du conflit. Les responsabilités de son déclenchement sont diffuses et elles-mêmes sujettes à conflit.

## . PROTOCOLE D'ARBITRAGE pour gérer méthodiquement l'impulsivité

---

L'arbitrage répond à un protocole précis utilisé autant dans les conflits sociaux que dans les situations de rétablissement international de la paix. Il est vivement conseillé de le suivre. Il intervient en conflit ouvert, à chaud ou à froid. Il se distingue de la médiation dans laquelle le médiateur n'a pas le pouvoir, comme l'arbitre, de trancher in fine.

L'arbitrage comporte quatre phases incontournables qu'il convient de suivre scrupuleusement si l'on veut que l'arbitrage soit efficace : la préparation (a), la consultation (b), la confrontation (c) et la concrétisation (d).

### a) la préparation

L'arbitre choisit un endroit neutre et réunit les parties pour :

- rappeler l'objectif de la réunion. Eviter de confondre alors faits, valeurs, jugement. Ex : « je vous ai réuni par ce que vous êtes incapables de vous entendre sur le projet x » ;
- rappeler le sens de l'Institution (le patient, le client, le service public...)
- préciser que c'est l'arbitre qui prendra la décision qui lui semblera la mieux adaptée en cas de désaccord final (particularité de l'arbitrage par rapport à la médiation dans laquelle le médiateur ne peut rien imposer). Cette précision doit faire comprendre aux parties l'intérêt qu'elles ont à négocier puis à composer ;
- proposer les règles du jeu : écoute, respect de la parole d'autrui, de ses valeurs ... L'arbitre annonce éventuellement le temps de parole montre en main ;
- vérifier l'accord des interlocuteurs sur les points évoqués. Cet accord est fondamental : en verbalisant nettement son engagement, les protagonistes ne pourront pas « sortir du cadre » sans que l'arbitre ne le leur rappelle.

### b) la consultation

Tour à tour avec chaque interlocuteur.

- recueillir de l'information précise et concrète sur **la perception des faits** (attention à ne pas faire intervenir les valeurs) de chaque interlocuteur ;
- interroger l'autre interlocuteur sur cette interprétation ;
- pratiquer l'écoute active et utiliser un questionnement adapté (cf. plus haut) ;
- faire exprimer les sentiments et notamment la colère sous réserve de la règle de respect.
- Veiller scrupuleusement à n'en rester qu'à l'analyse de la situation et non les solutions.

### c) la concertation

Il s'agit de passer d'un mode de « confrontation » à un mode le plus assertif possible pour aboutir à un mode de « concertation » dont débouchera des **solutions communes de résolution du conflit** : « qu'allons-nous mettre en place pour que le différend soit résolu durablement ? ». Cette démarche nécessite de nombreux allers-retours entre les parties. Durant ceux-ci, l'arbitre doit ainsi réguler de façon drastique le temps de parole et l'écoute entre protagonistes :

- demander à chacune des parties ce qu'elle est prête à faire ;
- demander à chacune des parties ce qu'elle est prête à abandonner pour atteindre cet objectif commun : « quelle solution serait satisfaisante pour vous tout en préservant cet objectif commun ? » ;
- établir ce que chaque partie est prête à accorder à l'autre : « qu'êtes-vous prêt à modifier concrètement pour atteindre l'objectif auquel vous adhérez tous ? » ;



#### **d) la concrétisation**

- demander aux parties de formuler un accord commun.
- « acter » l'accord (le rédiger, l'inscrire pour éventuellement le remettre aux protagonistes).
- dans l'éventualité où aucun accord ne semble se dégager, trancher. Attention, dans cette hypothèse, il est impératif de rappeler que cette issue était annoncée lors de la phase de préparation et d'adopter une attitude totalement assertive. Une « décision sanction » de la part de l'arbitre risque de fédérer contre lui les deux antagonistes d'hier.
- si il y a accord, demander à chaque partie de prendre du recul par rapport à l'accord. Ex. : « si vous étiez une autre personne, que diriez-vous de cet accord ? » ;
- poser clairement la question : « Êtes-vous d'accord pour adopter la solution qui consiste à ... ? » ;
- être attentif à la façon dont les personnes répondent. Ecouter le para et le non verbal (cf. plus haut : communication non verbale) pour vérifier que l'accord est réel ;
- explorer éventuellement les objections pour vérifier que l'accord sera respecté ;
- demander à chaque partie ce qui, à son avis, pourrait l'empêcher d'être fidèle à ses engagements ;
- remercier sobrement. Un piège classique attend l'arbitre qui, satisfait d'avoir réussi l'arbitrage, s'imagine avoir réconcilié : il demande aux protagonistes un acte de réconciliation (ex : « et bien maintenant, serrez-vous la main ! »). Or, la réconciliation est souvent un fantasme. Elle ne peut valablement survenir que des protagonistes eux-mêmes. La phase de concrétisation est toujours prématurée pour une réconciliation solennelle.



## **. BRISER UN TRIANGLE DRAMATIQUE, REpondre A UNE AGRESSION**

---

### **a) Briser un triangle dramatique**

Le psychiatre Karpman (cf. Bibliographie : Stephan Karpman), poursuivant l'étude des jeux psychologiques de l'analyse transactionnelle, a élaboré en 2001 la théorie du « triangle dramatique ». Il s'établirait souvent, comme dans les drames théâtraux, un jeu à trois : un persécuteur, une victime et un sauveur. Ce sont des situations que l'on rencontre fréquemment dans certains groupes (assemblées de co propriétaires, associations...) et dans les équipes professionnelles.

Le sauveur finit par accumuler les rancunes contre lui et devient victime. La victime, étouffée par son sauveur qui trouve son bénéfice secondaire à être sauveur, finit par se retourner contre son sauveur, devenant ainsi persécuteur. Quant au sauveur, estimant être victime d'une injustice, il se venge contre l'ancienne victime. Le conflit se poursuit alors avec les mêmes acteurs qui intervertissent les rôles.

On brise ce triangle infernal :

- en pratiquant l'assertivité envers le persécuteur, voir de façon directive ;
- en refusant les offres du sauveur, en lui trouvant une reconnaissance de substitution;
- en évitant soigneusement de jouer lui-même le sauveur de la victime (lui trouver pour ce faire des réussites, socle du bien être professionnel retrouvé).

## **b) Répondre à une agression**

Considérant ce qui est exposé ci-dessus sur les sources de tension et les attitudes à adopter, le schéma classique de la réponse à une agression est le suivant :

- pratiquer l'écoute (50 % du temps en situation difficile) : laisser s'exprimer la colère, sans vouloir la calmer. Dire « calmez-vous » fait redoubler généralement la colère. Laisser s'exprimer les autres émotions. L'écoute à cet effet de faire apparaître l'émotion cachée, notamment la tristesse ;
- reformuler en veillant à être positif : 25 % du temps. Poser des questions ouvertes ou alternatives. Peu de questions suggestives, projectives ou inductives ;
- exprimer sa compréhension (15 % du temps) : il ne s'agit pas d'exprimer son accord mais de ne pas nier les sentiments, valeurs, opinions du protagoniste. Cette phase est efficace car la personne se sent reconnue dans ses émotions et elle est donc encline à écouter à son tour ;
- proposer une solution ou dire non avec assertivité en présentant si possible une alternative (10 % du temps).

## . BIBLIOGRAPHIE

---

*Dominique Chalvin*, Tensions et conflits dans les relations personnelles – Ed. : ESF 2006.

*René Girard*, Le bouc émissaire, 1982 – Ed. Le livre de poche.

*Guy. Barrier*, La Communication non-verbale, aspects pragmatiques et gestuels des interactions, ESF, 1996.

*Picard D. et Marc E.*, Petit traité des conflits ordinaires, éditions du Seuil, 2006

*Sun Tzu*, L'art de la guerre, 6è siècle av. J.C. Plusieurs éditeurs.

*Jean-Louis Lascoux*. Pratique de la médiation, une méthode alternative à la résolution des conflits, éditions ESF, 2007 (4° éd.)

*Konrad Lorenz*, L'agression, une histoire naturelle du mal - 1969 – Flammarion

*Thierry Tournebise*,

- l'écoute thérapeutique - Ed. ESF 2006.

- L'art d'être communicant- Dangles Editions,

*Anne Cheret de la Boissière & Caroline Delabroy*, Positivez vos émotions au travail – Ed. ESF les guides du management, 2006.

*Stephan Karpman*, le triangle dramatique, 2003, Ed. Jouvence

*Jean-Yves Fournier*, Gérer les rapports de force par l'Analyse Transactionnelle, Les Editions d'Organisation, 1993.

*Christophe Caupenne*, Négociateur au RAID - Ed. Le cherche midi. . 2010.

*Antonio Da Mazio*, L'erreur de Descartes, la raison des émotions, Ed. : Odile Jacob, 1995.

*Daniel Goleman*, L'intelligence émotionnelle – Ed. Guides Poche 2003.

*René Girard*, Le bouc émissaire, 1982 – Ed. Le livre de poche.

*Pierre Rousseau*, Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations, éditions Chronique Sociale, Lyon, 1990