

• Accompagner les prises de conscience : le tableau des méconnaissances

La méconnaissance (omission inconsciente d'une information utile à la résolution d'un problème) est un mécanisme interne que l'on repère grâce à des indices verbaux ou non verbaux et qui conduit à ignorer ou dévaloriser tout ou partie d'une situation pour faire face à cette situation¹. La méconnaissance ne s'observe pas directement, mais elle conduit à un comportement passif, qui lui sera observable.

Dès qu'un client a une difficulté à changer un aspect de ses comportements, à obtenir ce dont il a besoin pour sa croissance professionnelle, à faire des demandes claires, à résoudre des difficultés relationnelles, il est probable qu'il fait des méconnaissances.

✂ Norbert est consultant associé dans un grand cabinet de conseil en management ; il est régulièrement dans la plainte de 'trop travailler' pour avoir le temps de jouer au golf qui est sa passion. Il n'a pas la capacité, dit-il, à dire non aux sollicitations de ses associés. Il méconnaît qu'il peut changer sa manière de faire, qu'il peut dire non, qu'il peut se donner des espaces de temps, que ses associés peuvent comprendre et admettre sa situation, qu'il peut aussi leur donner la permission de prendre plus soin d'eux-mêmes.

La personne qui méconnaît, agit comme si un aspect d'elle-même, des autres ou de la réalité était moins significatif qu'il ne l'est en fait. La méconnaissance conduit au maintien de la symbiose, au maintien du cadre de référence, à la participation à, ou à l'initiation de jeux psychologiques.

La méconnaissance est un processus de prévention des changements de cadre de référence et de croyances, à ce titre elle protège la personne. Les méconnaissances qui apparaissent dans le cadre d'une séance de coaching, en lien direct avec le contrat peuvent être levées par un travail de prise de conscience et de confrontation des croyances ou par une permission appropriée. Les méconnaissances fondamentales protègent la personne de la prise de conscience de ses faiblesses ou des faiblesses de ses parents, des manques vécus pendant son enfance, ils protègent la symbiose initiale. Seul un accompagnement thérapeutique permet de les aborder.

Il s'agit d'un mécanisme interne reconnu grâce à des indices transactionnels et comportementaux, les manifestations externes de la méconnaissance :

- les quatre comportements passifs,
- la présence de transactions à double fond,
- le fait de jouer des rôles dans le triangle dramatique,
- l'amorce de jeux psychologiques,
- l'existence de points faibles entraînant à jouer,
- l'expression de sentiments parasites,
- l'expression des contaminations de l'Adulte (préjugés et illusions),
- les manifestations des drivers...

La méconnaissance est une manifestation ponctuelle d'un cadre de référence inadéquat à son environnement. Il existe une différence fondamentale entre le fait de ne pas avoir une information et le fait de méconnaître. Par exemple, si je ne sais pas comment extraire une racine carrée, je ne méconnaiss pas, je n'ai pas l'information, la connaissance, j'ai besoin

¹ Ken Mellor et Eric Schiff – Méconnaissances, Classiques de l'Analyse Transactionnelle, 2, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

d'apprendre comment faire, je n'ai pas besoin de comprendre pourquoi je n'ai pas appris à le faire jusqu'à présent.

• Zones de méconnaissances

Lorsqu'une personne méconnaît quelque chose dans une situation donnée, elle peut le faire dans trois zones : soi (elle-même), les autres, la situation réelle (le monde). Repérer la zone de méconnaissance conduit à pouvoir diriger la personne vers la perception de l'élément qui lui manque pour résoudre son problème, à identifier et à agir sur la croyance.

| <u>Soi</u> | <u>L'autre</u> | <u>La situation</u> |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| - Perceptions et ressentis | - Capacités à sentir, penser, agir | - Caractéristiques |
| - Capacités à sentir, penser, agir | - Sentiments, émotions | - Risques réels |
| - Sentiments, émotions | - Perceptions et ressentis | - Possibilité de changer |
| - Comportements antérieurs | - Pensées | - |
| - Capacité à changer, à évoluer | - Actions | |
| - Capacité à demander | - Capacité à changer | |
| | - Capacité à demander | |

✂ Lorsque Norbert est confronté à sa difficulté de prendre du temps pour le golf, il fait des méconnaissances dans les trois zones : par rapport à lui-même (par exemple qu'il peut apprendre à dire non, qu'il n'est pas nécessairement indispensable qu'il soit au courant de tout) ; par rapport aux autres (que ses associés peuvent comprendre son besoin d'aller au golf, de prendre du temps pour plus d'efficacité, que ses collaborateurs peuvent apprendre à trier les informations les plus importantes) ; par rapport à la situation (qu'il est peut-être utile que ses associés et lui-même prennent le temps de partager ce qui est central pour eux, qu'il est peut-être utile qu'il réfléchisse à ses propres priorités...).

• Types de méconnaissances

Le type de méconnaissance traite de ce qui dans le problème est méconnu (stimuli, problème, options).

Les **stimuli** (ce qui nous indique par observation que le problème existe) peuvent être internes (sentiments, perceptions) ou externes (événements, faits...). La toux est un stimulus qui indique que le corps vit un problème et y réagit ; les réclamations clients peuvent être considérées comme des stimuli indiquant la non-qualité des services ou produits ; les jeux psychologiques et éclats de voix entre le service commercial et le service production dans cette usine peuvent être considérés comme des stimuli ; le froncement de sourcil de notre client, son absence de réaction à une de nos explications, ses retards peuvent être considérés comme des stimuli. Lorsqu'une personne réalise une **méconnaissance des stimuli**, elle n'a pas conscience de quelque chose qu'elle a pourtant sous les yeux et qui pourrait agir comme révélateur du problème, si elle en prenait conscience.

Le **problème** : il s'agit de la difficulté réelle, celle qui conduit à vivre la situation de manière insatisfaisante. Dis autrement, c'est une situation empêchant l'action, demandant une intervention pour permettre l'atteinte des objectifs ou le retour à la situation antérieure. Tout problème non traité peut avoir des conséquences plus ou moins graves. Quelquefois un problème est le stimulus d'un autre problème plus profond. Les réclamations clients indiquent un problème de non-qualité dans les services ou produits ; les risques sont grands de perdre des clients si l'on ne fait rien. Les éclats de voix entre le service commercial et le service production indiquent un problème de définition d'objectifs et de modes de régulation des priorités, le risque est grand de désorganisation des activités, de perte de motivation des salariés.

Les **options** : ce sont toutes les possibilités de solution – elles sont a priori multiples – qu’elles soient efficaces (la solution finalement adoptée) ou non. Toutes les techniques de recherche créatives indiquent la nécessité de disposer de multiples options pour trouver la « bonne solution ».

• Modes de méconnaissances

Les auteurs du concept ont distingué 4 modes de méconnaissances (existence, signification, possibilité de changement, aptitudes personnelles).

Existence : la méconnaissance porte sur l’existence même des stimuli, des problèmes ou des options, ceux-ci n’existent tout simplement pas.

Signification : la méconnaissance porte sur l’importance des stimuli, des problèmes ou des options, leur signification dans la situation pour l’autonomie de la personne, son développement ou le développement de la structure. « Ce n’est pas parce que nous avons des défauts de qualité que nous perdons des clients » traduit l’absence de lien entre ce qui est observé (stimuli) et le problème tel qu’il est défini.

Possibilité de changement : la méconnaissance porte sur la possibilité d’évolution des stimuli, des problèmes ou la fiabilité des options. Dans le cas des stimuli, ceci signifie qu’il est impossible que ce qui est observé change ; par exemple, « il y aura toujours des retards dans les livraisons de logiciels » traduit une méconnaissance de la variabilité des stimuli.

Aptitudes personnelles : la méconnaissance porte sur les capacités de la personne à faire changer la situation, résoudre le problème ou mettre en œuvre la solution décidée.

Illustrations des 4 modes de méconnaissance, à partir de petits dialogues que nous pourrions avoir avec nos clients :

- Mes collaborateurs me disent qu’ils ont des difficultés à s’exprimer en ma présence, je ne vois pas de quoi ils veulent parler. (La méconnaissance porte sur l’existence même des stimuli).
- J’ai souvent des discussions vives avec mon associé, mais vous savez bien que c’est inhérent à toute association. (La méconnaissance porte sur la signification des stimuli, la personne ne niant pas les ‘discussions vives’ avec son associé, mais elle minimise le retentissement sur la relation et les risques à long terme).
- Les nouveaux cadres que j’ai embauchés me disent que les réunions que je conduis ne sont pas très efficaces, je ne vois pas en quoi cela leur pose problème. (Les stimuli sont perçus, mais ne sont pas reliés à un problème – méconnaissance de l’existence du problème – il n’y aura donc pas de possibilité de changement).
- Cela m’étonnerait qu’une formation au management me permette de mieux gérer mon équipe.. (Dans ce cas la personne méconnaît la fiabilité des options)
- Depuis que je suis directeur d’usine, je rencontre des gens qui ne veulent pas prendre leurs responsabilités, on ne peut rien y changer. (La méconnaissance porte sur la variabilité des stimuli, ‘ils ne peuvent pas changer’).
- Il y a toujours des retards dans les réunions que j’anime, je ne sais pas comment m’y prendre. (La méconnaissance porte sur l’aptitude personnelle à faire varier les stimuli).
- Le coaching, c’est sûrement bien, mais vraiment ça ne s’applique pas à ma difficulté. (La méconnaissance porte sur la fiabilité des options).
- Je suis d’accord avec l’idée de lui dire directement ce qui ne va pas, mais je ne saurais vraiment pas le faire. (La méconnaissance porte sur l’aptitude personnelle à mettre en œuvre les options).

La combinaison de ces différents éléments : type et mode de méconnaissance conduit à la description du tableau des méconnaissances (pour être tout à fait exhaustif, il faudrait inclure les zones, ce qui ferait un tableau à trois dimensions et rebuterait définitivement les lecteurs).

| MODE | TYPE | | |
|----------------------------|---|--|---|
| | STIMULI | PROBLEME | OPTION |
| EXISTENCE | T1 des stimuli | T2 des problèmes | T3 des options |
| SIGNIFICATION | T2 des stimuli | T3 des problèmes | T4 des options |
| POSSIBILITES DE CHANGEMENT | T3 Possibilité de changer les stimuli | T4 Possibilité de résoudre les problèmes | T5 Fiabilité des options |
| APTITUDES PERSONNELLES | T4 Aptitude de la personne à réagir différemment | T5 Aptitude de la personne à résoudre les problèmes | T6 Aptitude de la personne à mettre en œuvre des options |

• Modalités d'accompagnement d'un client face à une méconnaissance

Le travail d'accompagnement consiste dans un premier temps à repérer quel est le type de méconnaissance que notre client réalise et dans quelle zone (soi, les autres, la situation).

** Anne-Marie est une spécialiste du droit de la famille dans une association de tutelles à la personne. Elle est amenée à remplacer pendant son congé maternité la responsable du service juridique qui emploie 6 personnes. Au bout de quelques semaines, les relations avec ses collègues sont très tendues, avec de nombreux conflits. Anne-Marie souhaite améliorer la situation. Son coach travaille avec elle à partir du tableau des méconnaissances, il balaye d'abord les zones.*

Est-ce qu'Anne-Marie a conscience d'elle-même comme acteur de la difficulté ? Oui en partie, puisqu'elle est venue par elle-même en coaching. Elle a conscience de son inconfort, ne sait pas trop quel sens lui donner.

Est-ce qu'elle a conscience de l'impact de la situation sur ses collègues ? Oui, en partie, elle a conscience que ses collègues ne savent pas réellement pourquoi c'est elle qui assure l'intérim, qu'elle est sa mission et qui la lui a confiée. Elle n'a pas conscience en revanche que sa manière d'agir, de vouloir 'tout' savoir peut être vécue difficilement par ses collègues.

Est-ce qu'elle a une pleine conscience de la situation ? Oui, en partie, elle a conscience que le passage de relais a été précipité, que ses collègues ont appris la nouvelle en arrivant un lundi matin, sans information de la hiérarchie... Elle sait qu'elle n'est pas responsable de toute la situation, mais n'a aucune idée de comment elle va s'en sortir.

La deuxième étape dans la démarche de levée d'une méconnaissance est de rechercher dans quelle diagonale du tableau la personne est bloquée. Si notre client méconnaît l'existence des stimuli, il méconnaît également l'existence du problème et donc la possibilité d'action sur ce problème. Ceci est illustré par la case T1. S'il estime que les réclamations clients n'ont aucune existence, il ne peut pas prendre conscience du risque de perte de clients et donc pas non plus imaginer des solutions pour satisfaire les clients et les garder.

Les diagonales du tableau des méconnaissances traduisent donc des équivalences de difficulté de résolution. Les méconnaissances les plus fortes (entendre les plus difficiles à lever) se font dans les diagonales T1, T2. Les méconnaissances les plus simples à lever sont situées dans les diagonales T5, T6.

Lorsque Brigitte nous dit « il y a toujours des gens en retards dans les réunions que j'anime, je ne sais pas comment m'y prendre », elle illustre une méconnaissance qui porte sur 'l'aptitude personnelle à faire varier les stimuli'. Ce faisant, elle méconnaît également la solvabilité du problème (dans la même diagonale T4). Elle aurait aussi pu nous dire « il y a dans mes réunions un problème d'autorité qui ne peut pas être résolu ». Elle méconnaît également (toujours dans la même diagonale T4) l'existence d'options. Elle aurait pu nous dire « Il n'y a pas de solutions pour que les personnes présentes aux réunions arrivent à l'heure ». Ces trois méconnaissances sont considérées comme équivalentes. Ceci nous donne donc une grande latitude d'intervention, en prenant en compte nos propres préférences et les compétences du client qui sont selon les cas, plus affirmées dans la mise en évidence des difficultés ou dans la recherche de solutions.

Le chemin consiste à 'débloquer une diagonale' en accompagnant la personne dans une prise de conscience par une méthode qui est variable chez chaque coach : questionnement, humour, information...

Anne-Marie : Je dirais que ce qui me gêne c'est le fait de ne pas être comprise par mes collègues, j'ai l'impression qu'elles ne se rendent pas compte combien c'est important que Nadine soit remplacée. Elles me reprochent d'être trop exigeante, mais je veux juste que le travail soit bien fait. Quoique je fasse, elles me le reprochent. Je ne sais pas ce que je pourrais faire de mieux.

A partir de cette expression, le coach fait l'hypothèse qu'elle est dans la diagonale T4 (impossibilité personnelle de faire varier les stimuli : « quoique je fasse, elles me le reprochent », et aussi absence de signification des options « je ne sais pas ce que je pourrais faire de mieux »).

Coach : Qu'est-ce que tu as essayé jusqu'à présent comme options ? (en obtenant des réponses, il aide à la prise de conscience qu'il existe des réponses au problème, il valide : ok, c'est bien une option, même si cela n'a pas fonctionné). Est-ce que tu penses qu'il y a d'autres méthodes possibles pour résoudre la situation (il amène à imaginer d'autres options qui vont permettre à la personne de « prendre conscience » et de lever sa méconnaissance sur la signification des options. Il valide chacune des options en la notant sur le paper-board, il stimule pour obtenir encore d'autres options.

Coach : Ok, nous avons une belle liste d'options, de quoi choisir. Est-ce que tu penses que nous pourrions en trouver une qui va fonctionner ?

Anne-Marie : Oui, je crois que je pourrais faire une réunion avec la DRH pour nous aider à retrouver de la sérénité.

Coach : C'est une option intéressante, comment pourrais-tu vérifier qu'elle va fonctionner ? (Il avance vers la diagonale T5 en restant dans la colonne des options : fiabilité des options).

Anne-Marie : J'ai confiance dans la DRH, en plus si je lui explique qu'il faut que la direction donne de l'information, je suis sûr qu'elle répondra présent (...)

Coach : Qu'est-ce qui se passera après cette réunion ? (Il invite sa cliente à réfléchir pour permettre la prise de conscience de la possibilité d'évolution de la situation pour la cliente - capacité personnelle colonne stimuli).

Anne-Marie : Si on arrive à clarifier ce que chacun doit faire, qu'on peut se parler de pourquoi ça n'a pas fonctionné jusqu'à maintenant, que je peux expliquer mon rôle, je veux bien apprendre à être plus souple ; je crois que c'est ce qu'on va traiter ensemble dans les prochaines séances de coaching. (Anne-Marie a eu des prises de conscience liées à T5 : possibilité de faire évoluer le problème, puis à T6, elle sort de la méconnaissance dès lors qu'elle décide de ce qu'elle va faire ; la suite du travail porte sur la manière de préparer cette réunion et de contractualiser avec ses collègues).

L'intérêt de l'outil est que chaque coach peut ainsi trouver des stratégies de questionnement et d'accompagnement des prises de conscience en intégrant la nécessité de franchir une par une chaque diagonale et de valider que le travail sur une case à bien débloquent les autres de la même diagonale.