

## Culture d'Entreprise et comment sortir des conflits

### Réinventer le travail

À partir de l'âge adulte, le travail devient un point important de notre existence, orchestrant les 40 prochaines années de notre vie. C'est un système où les relations interpersonnelles se jouent en permanence et donc par extension sont des lieux de conflits, de stress, voire de violences verbales, et aussi des lieux d'échanges et de partage, de rencontre, de joie, et d'humour.

Ainsi, dans ce contexte où le travail devient un pivot majeur de notre existence, il est essentiel d'examiner de près certains aspects de la dynamique professionnelle. Dans cet article, vous pourrez découvrir :

- Comment sortir du triangle dramatique de Karpman et donc éviter les conflits ;
- Comment la culture d'entreprise peut être génératrice de conflits ;
- Comment l'équipe peut être et est une ressource ;
- Une conclusion au sujet de la vente.

## I- Comment sortir du triangle dramatique de Karpman et donc éviter les conflits

### a) *Qu'est-ce que le triangle dramatique de Karpman*

Le triangle dramatique de Karpman est un modèle psychologique développé par le psychologue Stephen Karpman. Ce modèle vise à illustrer les dynamiques de pouvoir et de communication dans les relations interpersonnelles, en particulier dans des situations conflictuelles.

Le triangle dramatique de Karpman comporte trois rôles principaux :

1. **La Victime** : La personne qui se sent opprimée, impuissante ou traitée injustement. Les victimes peuvent chercher du réconfort, de la sympathie ou de l'aide.
2. **Le Persécuteur** : La personne qui adopte un comportement critique, blâmant ou hostile envers la victime. Les persécuteurs peuvent être perçus comme des agresseurs ou des intimidateurs.
3. **Le Sauveteur** : La personne qui intervient pour aider la victime, souvent de manière excessive et non sollicitée. Les sauveurs peuvent avoir une motivation positive, mais leur aide peut parfois devenir une forme de contrôle.

L'idée clé du triangle dramatique est que les individus peuvent passer d'un rôle à un autre dans une dynamique de pouvoir complexe. Par exemple, une personne qui se sentait initialement en

position de victime peut devenir un persécuteur en réaction à la situation, ou un sauveur peut se sentir frustré s'il n'est pas apprécié à sa juste valeur.

L'objectif de ce modèle est de sensibiliser les individus aux schémas de comportements négatifs et de les encourager à adopter des rôles plus sains et constructifs dans leurs relations.

Le triangle dramatique se joue dans n'importe quelle structure ou système (le travail, la famille, les amitiés etc.)..

*b) Comment sortir du triangle dramatique de Karpman*

Bien sûr, la première évidence est de ne pas y entrer. Etant donné que les premiers apprentissages du triangle dramatique se font dès notre plus jeune âge, et au sein de notre famille, nous suggérons d'analyser pour vous-même dans quel rôle vous vous sentez le plus à l'aise dans votre famille, lors des conflits. Ces conflits vous ont aussi permis d'exceller dans un de ces trois domaines et il nous est facile adulte de les répéter. La prise de conscience de ce passé est une ressource pour éviter les conflits.

Par exemple:

**1. Expert Sauveteur :**

- **Caractéristiques :** Tendance à vouloir aider excessivement, difficulté à déléguer, perfectionnisme.
- **Dynamique :** En tentant de tout faire pour les autres, l'expert sauveur peut créer une dépendance. Cette dépendance peut éventuellement conduire à une frustration de la part des autres membres de l'équipe, qui peuvent se sentir contrôlés. Le sauveur peut alors se retrouver dans une position de victime si les autres réagissent par la résistance ou la rébellion.

**2. Expert Persécuteur :**

- **Caractéristiques :** Volonté de diriger, de prendre le contrôle de la situation de manière autoritaire, sans nécessairement tenir compte des contributions ou des besoins des autres membres de l'équipe et en adaptant une approche moins collaborative. Cette attitude peut créer un climat de travail tendu et générer des dynamiques négatives au sein de l'équipe.
- **Dynamique :** En adoptant un comportement autoritaire et critique, l'expert persécuteur peut provoquer un sentiment de rébellion au sein de l'équipe. Les autres membres peuvent se sentir sous-évalués ou maltraités, ce qui peut conduire à un rejet du leadership. Le persécuteur peut alors se retrouver dans une position de victime lorsque les autres réagissent contre ses actions.

**3. Expert Victime :**

- **Caractéristiques :** Évitement des risques, participation minimale aux décisions, recherche constante de la meilleure solution.
- **Dynamique :** L'expert victime cherche à éviter la critique en minimisant sa participation ou en agissant de manière à se placer en position de victime. Cependant, cette stratégie peut entraîner des erreurs ou une absence d'initiative. Les autres membres de l'équipe peuvent réagir en adoptant le rôle de persécuteur face à la passivité de l'expert victime.

Une fois entré dans le triangle dramatique de Karpman en sortir est un processus conscient qui nécessite une réflexion sur les rôles joués et un engagement à changer les schémas de comportement. Voici quelques étapes que la personne peut suivre pour sortir du triangle dramatique :

1. **Prise de conscience** : La première étape est de reconnaître et de prendre conscience des rôles que l'on joue dans le triangle dramatique. Cela implique de comprendre quand on adopte le rôle de la victime, du persécuteur ou du sauveur.
2. **Responsabilité personnelle** : Reconnaître sa propre responsabilité dans les situations conflictuelles est essentiel. Plutôt que de blâmer les autres, il est important de reconnaître comment son propre comportement contribue au triangle dramatique.
3. **Changement de perspective** : Cherchez à voir la situation sous un angle différent. Cela peut impliquer de remettre en question les croyances et les perceptions qui alimentent les rôles du triangle dramatique.
4. **Communication ouverte** : Encouragez une communication ouverte et honnête avec les autres parties impliquées. Exprimez vos besoins, préoccupations et sentiments de manière constructive sans adopter les rôles habituels.
5. **Établissement de limites** : Apprenez à établir des limites saines pour vous-même et pour les autres. Cela peut impliquer de dire "non" lorsque c'est nécessaire et de respecter les besoins et les limites des autres.
6. **Matière et temps** : une composante du triangle dramatique est le manque de relation du couple temps et matière (contenu). Le temps établie une limite pour la personne, le système.
7. **Permission d'agir et d'explorer** : Accordez-vous et accordez aux autres la permission d'agir, d'explorer de nouvelles idées et d'apprendre de l'expérience. Acceptez que les erreurs et les différences fassent partie intégrante de l'expérience humaine. En encourageant l'autonomie, l'initiative, et en permettant à vous-même et aux autres d'être authentiques et vulnérables, vous brisez les chaînes du triangle dramatique, créant ainsi un environnement propice à la croissance individuelle et à des interactions plus constructives.
8. **Développement de compétences relationnelles** : Apprenez des compétences relationnelles telles que l'empathie, la communication assertive et la résolution de conflits. Ces compétences peuvent aider à créer des relations plus saines et à éviter les schémas du triangle dramatique.
9. **Recherche de soutien** : Si nécessaire, recherchez le soutien d'amis, de membres de la famille ou d'un professionnel de la santé mentale. Parler de ses expériences et de ses objectifs peut être bénéfique.

Ces différents points sont en relation avec la version vertueuse du triangle : Les 3P = Protection, Permission, Puissance.

Il est important de noter que sortir du triangle dramatique peut prendre du temps et nécessiter des efforts constants. La clé est d'être conscient de ses propres schémas de comportement et de s'engager activement dans un processus de changement.

## II- Comment la culture d'entreprise peut être génératrice de conflit

Avec l'approche systémique Anse-Metasytème, nous définissons 4 types de cultures d'entreprise. Bien sûr, ces cultures sont elles aussi imbriquées et selon l'histoire de l'entreprise, une culture est plus prépondérante qu'une autre :

Nous définissons ces 4 cultures de la manière suivante :

1. **La culture rigide (féodale)** où tout dépend du leader, d'une relation descendante, très centré sur les processus. On dit que le pouvoir est au juridique.
2. **La culture technocratique** ou tout dépend de la relation à deux, très centré sur l'argumentation, l'analyse des données. Le pouvoir est à l'expertise.
3. **La culture humaniste** où tout est centré sur la relation en équipe avec cette croyance que pour gagner il faut d'abord bien s'entendre ensemble. Le pouvoir est à l'influence.
4. **La culture en réseau** où tout est centré sur le pouvoir de l'action.

Ces quatre grandes cultures d'entreprise influencent les dynamiques organisationnelles et, dans certains cas, sont liées aux schémas du triangle dramatique. Voici comment nous percevons ces liens :

### 1. **Entreprise Rigide :**

- **Lien avec le Triangle Dramatique :** Dans une entreprise rigide, où il y a une hiérarchie rigide et une répartition inégale du pouvoir, les rôles du triangle dramatique peuvent émerger. Les employés peuvent se sentir dans le rôle de la victime face à un leadership autoritaire, ou certains managers peuvent adopter le rôle de persécuteur envers leurs subordonnés. Dans ce type de culture se développe le sauveteur unique.

### 2. **Entreprise Technocratique :**

- **Lien avec le Triangle Dramatique :** Dans une entreprise technocratique, où les décisions sont souvent basées sur des critères techniques et où l'efficacité est valorisée, des dynamiques de pouvoir peuvent se manifester. Les personnes qui se sentent ignorées ou marginalisées peuvent adopter le rôle de victime, tandis que ceux qui cherchent à imposer leurs opinions techniques peuvent être perçus comme des persécuteurs. Ce type de culture où les relations sont plus souvent de un à un, se développe, parfois de manière implicite ou explicite, un leadership en couple, en duo qui peut être perçu comme un persécuteur, une victime, ou plutôt un jeu de rôle qu'une réelle authenticité. Ce type de culture en phase de stress génère du combat, du conflit. Les relations conflictuelles entre pairs sont courantes. Dans ce genre de culture se crée la situation psychologie appelée : je te tiens mon salaud.

### 3. **Entreprise Humaniste :**

- **Lien avec le Triangle Dramatique :** Une entreprise humaniste qui met l'accent sur les relations interpersonnelles et le bien-être des employés peut créer un environnement où les rôles du triangle dramatique sont atténués. Cependant, en phase de stress, des situations de conflit peuvent toujours émerger, et il peut y

avoir des sauveurs excessifs qui tentent de résoudre les problèmes des autres de manière non sollicitée. Ici, en phase de stress, les relations conflictuelles se feront plus souvent en équipe, se développent les clans et par extension les combats, conflits entre clans.

4. **Entreprise en Réseau :**

- **Lien avec le Triangle Dramatique :** Dans une entreprise en réseau, où la collaboration et la flexibilité sont valorisées, les dynamiques du triangle dramatique peuvent être moins évidentes. Cependant, des situations de compétition ou de désaccord peuvent toujours survenir, menant à des rôles de victime, persécuteur ou sauveur. Ici en phase de stress, c'est la fuite en avant.

Il est important de noter que ces liens ne sont pas stricts, et chaque entreprise peut présenter des aspects de différentes cultures. Les dynamiques du triangle dramatique peuvent émerger dans divers contextes organisationnels, mais la culture spécifique de l'entreprise peut influencer la fréquence et la manière dont ces dynamiques se manifestent. La prise de conscience de ces liens peut être utile pour promouvoir des cultures organisationnelles plus saines et des relations interpersonnelles positives.

### III- Comment l'équipe est une ressource.

Votre système de réunions est un indicateur de votre façon de faire et d'être. En cliquant sur ce lien <https://www.anse.fr/francais/decider-en-entreprise/>, vous aurez accès à une multitude de questions qui selon vos réponses vous indiqueront le niveau de performance de vos réunions et ainsi le niveau de vos conflits ou futur(s) conflit(s).

En effet, le système de réunions est révélateur du Tout. Nous vivons une période de stress intense : si dans cette période les membres d'une équipe sont angoissés par l'avenir, s'ils sont en recherche constante de vision, de direction, de valeurs, de sens, ou d'une protection, ils recherchent un sauveur, et c'est dangereux pour le système.

Nous pouvons donc imaginer que selon la culture d'entreprise il est facile de tomber dans le piège du triangle dramatique d'équipe qui n'aura que pour effet de créer de mauvais résultats et de mauvaises relations.

Il existe quelques éléments qui sont aussi des paradoxes culturels. Pour repérer si vous êtes dans le triangle dramatique en équipe :

- **Le paradoxe de la délégation :** on attend que le chef délègue. La délégation, comme l'autonomie, se donne et se prend. Le paradoxe dans ces systèmes fait que le chef délègue mais l'équipe ne prend pas ce pouvoir de délégation : alors le chef revient en arrière en contrôlant d'autant plus. On passe de sauveur à victime puis persécuteur. La délégation est très complexe en effet : jusqu'où déléguons-nous ? Si la délégation est contrôlée, ce n'est plus une délégation à proprement parler ? Le triangle dramatique est vite présent. Ne faut-il pas alors définir ce que chaque système entend par une culture délégative ?

- **Le paradoxe de la motivation et de la confiance** : avons-nous vraiment le pouvoir de motiver une personne ? Avons-nous vraiment le pouvoir de décréter que l'autre me fasse confiance ? La bonne question n'est-elle pas : que fait le système pour créer de la démotivation ou de la non-confiance ? Quand un système veut que ses collaborateurs soient motivés et que tout le monde ait confiance, n'est-ce pas un système sauveur voire persécuteur ?
- **Le paradoxe des moyens** : nous entendons très souvent « oui mais pour y arriver il nous faut plus de moyens » mais personne n'est capable de mesurer combien et quoi ces moyens supplémentaires vont permettre de gagner. Se crée alors une polarité et un jeu de pouvoir sans fin qui aboutit au triangle dramatique entre : le leader ou la direction ou encore les actionnaires qui veulent plus de résultat et les collaborateurs, salariés... qui demandent plus de moyen.
- **Le paradoxe du temps** : on veut toujours plus de temps pour prendre la meilleure décision et finalement aucune décision n'est prise. Victime ? Persécuteur ? Sauveur ?
- **Le paradoxe des relations humaines** : nous devons bien nous entendre, être bien motivés pour réussir. La motivation, les relations humaines dépendent des autres ou de moi ? Sauveur ou Victime ou Persécuteur ?

Pour sortir du triangle dramatique en équipe, des stratégies similaires à celles mentionnées précédemment peuvent être appliquées :

- **Prise de conscience collective** : Il est important que l'équipe reconnaisse les schémas de comportements et les rôles adoptés.
- **Responsabilité partagée** : Les membres de l'équipe peuvent reconnaître leur propre responsabilité dans les problèmes et les conflits et travailler ensemble pour les résoudre.
- **Communication ouverte** : Encourager une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe peut favoriser la compréhension mutuelle et la résolution des conflits.
- **Développement de compétences de groupe** : Les membres de l'équipe peuvent travailler à développer des compétences relationnelles et de collaboration pour créer un environnement de travail plus sain.
- **Établissement de normes et de limites** : L'équipe peut élaborer des normes et des limites saines pour favoriser une culture de travail positive et respectueuse.
- **Permission d'agir et d'explorer collectivement** : En équipe, accordez-vous mutuellement la permission d'agir, d'explorer de nouvelles idées et d'apprendre de l'expérience en tant qu'équipe. En équipe, acceptez que les erreurs et les divergences fassent partie intégrante du processus de travail. En encourageant l'autonomie, l'initiative et en donnant la permission à chaque membre de l'équipe d'être authentique et vulnérable, il se crée un environnement qui rompt avec les schémas du triangle dramatique, favorisant ainsi une croissance collective et des interactions plus constructives.

En général, la prise de conscience collective et l'engagement envers un changement positif sont essentiels pour sortir du triangle dramatique en équipe.

Un changement ou transformation culturelle se réalise en équipe depuis la prise de conscience et par le pouvoir du présent.

## IV- Une conclusion au sujet de la vente

Bien sûr, à ce niveau-là de l'article et en tant que potentiel fournisseur, vous proposer une solution serait une façon d'entrer comme sauveteur et être directement avec vous dans le triangle dramatique.

La vente du coaching est un total paradoxe qui, mal managé, est un futur triangle dramatique client/fournisseur. En effet, le coach par essence ne donne pas de solution et en proposant ses services, il donne une solution.

- ✓ Si vous avez été touché par cet article, que vous soyez manager-leader, une équipe, une organisation ou un professionnel RH cherchant un partenariat durable ou une intervention rapide, prenez le premier pas vers le changement en nous contactant. Ensemble, nous explorerons vos aspirations et créerons un projet sur mesure.
- ✓ Si vous avez été touché par cet article, que vous soyez coach ou un manager-coach désireux d'apprendre nos méthodes de coaching systémique d'équipe éprouvées depuis plus de 20 ans, contactez-nous. Nous évoluons constamment pour répondre aux défis du présent.
- ✓ Si vous avez été touché par cet article et que vous êtes un coach à la recherche d'une supervision systémique de qualité, n'hésitez pas à nous contacter. Découvrez comment notre école de formation Anse-Metasyteme se concentre sur la puissance du moment présent

Ne laissez pas l'opportunité du changement passer devant vous. Le pouvoir réside dans l'action immédiate.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour débiter votre voyage vers une transformation significative.

Le pouvoir est au présent et à l'action.

[Cliquez ICI pour nous contacter.](#)

Bonne lecture.

Bien à Vous.

Claude



**Claude Arribas MCC**  
Coach Systémique, Anse

@ [claude.arribas@anse.fr](mailto:claude.arribas@anse.fr)  
+33 682 69 70 83  
[www.anse.fr](http://www.anse.fr)  
+33 682 69 70 83

[Cliquez ICI pour plus d'information sur le programme de formation au Coaching Systémique d'équipe en OCCITANIE et distanciel](#)

[Cliquez ICI pour plus d'informations sur les programmes de supervision systémique \(Occitanie et Distanciel\).](#)

**Efficacité et Performance Commerciales**

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues  
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : [claude.arribas@anse.fr](mailto:claude.arribas@anse.fr) - [www.anse.fr](http://www.anse.fr)  
SARL au capital de 7 500 € - Siret: 447 624 297 00019 - APE: 7022Z