

L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE (AT)



- Mieux se connaître
- Améliorer sa relation à l'autre
- Communiquer
- Résoudre les conflits
- Stress, émotion

Laurence MORYOUSSEF
Cabinet Manadoxe.

Coach et intervenante en résolution de problèmes humains en entreprises

HISTORIQUE ET AUTEUR

Eric Berne, médecin et psychiatre américain (1910-1970), conçoit l'Analyse transactionnelle à la fin des années 1950, à partir de sa propre pratique de la psychanalyse, dont il se démarque progressivement. Cette théorie psychologique se veut simple, concrète et accessible. Elle repose sur le parti pris suivant : toute personne a de la valeur et est capable de penser par elle-même, de comprendre ses problèmes, de les résoudre, et de prendre de nouvelles décisions pour cheminer vers l'autonomie.

L'Analyse transactionnelle est à la fois une théorie de la personnalité (avec une forte dimension intrapsychique) et un modèle de la communication. Elle peut être utile au développement personnel et servir d'outil de diagnostic et d'analyse des relations interpersonnelles et des structures humaines.

DESCRIPTION DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Initialement pensé par Eric Berne, ce modèle a été par la suite enrichi par beaucoup d'autres analystes transactionnels. Il s'articule ainsi autour de différents concepts tous en lien les uns avec les autres, avec deux notions centrales : le scénario et le contrat. Le modèle permet

à un analyste transactionnel d'aborder une même problématique par différents concepts, notamment pour modifier un comportement.

APPLICATIONS POSSIBLES

Les concepts de l'Analyse transactionnelle, développés par Eric Berne, ses collègues et ses successeurs, contribuent à éclairer des situations quotidiennes de management.

Le scénario est un plan de vie qui se dessine dès la toute petite enfance, qui influe sur nos décisions et nous entraîne vers des schémas répétitifs (répétitions de comportements et attitudes qui confirment des croyances très anciennes). Les scénarios se classent selon leur contenu : perdant (une vie faite de beaucoup d'échecs et de souffrances), banal (une existence sans peine, sans gloire et ennuyeuse), gagnant (la personne transforme ses échecs en amis et fait de ses triomphes ses amants). Il faut sans doute toute une vie pour comprendre et traverser harmonieusement son scénario.

Le contrat est indispensable pour avoir un cadre de référence commun avec les collaborateurs, et donc une communication claire. Quand un manager confie des missions ou fixe des objectifs à un collaborateur, parlent-ils tous les deux de la même chose ? En termes de résultats, de moyens, d'attentes réciproques, d'engagement... : rien n'est moins sûr. Un contrat est toujours bienvenu. Lorsqu'une entreprise embauche une personne, la lettre de mission et la fiche de poste précisent le contrat explicite. Reste le contrat implicite : les règles du jeu, les attitudes et comportements souhaités, les coutumes... Ce contrat implicite est attendu mais rarement explicité.

Le signe de reconnaissance est une manifestation verbale ou non verbale, conditionnelle ou inconditionnelle, positive ou négative, d'un être humain vers un autre être humain qui le reconnaît comme tel, ou bien d'un être humain vers lui-même. Ce concept peut se révéler très utile pour le management : un collaborateur privé de signes de reconnaissance préférera obtenir des signes de reconnaissance négatifs, comme des reproches plutôt que de continuer à subir l'indifférence de son chef ou de ses collègues. C'est souvent vrai pour les experts que leur hiérarchie juge tellement compétents qu'elle en oublie de les féliciter.

La position de vie sociale : croyance fondamentale que chacun a sur sa propre valeur comparée à celle des autres. Si un manager reste

attentif à se vivre comme un individu qui a de la valeur et à positionner ses collaborateurs, comme des personnes qui en ont aussi, il sera dans une meilleure posture pour émettre des critiques positives ou négatives ou sortir de conflits.

Les états du moi fonctionnels : ce sont trois ensembles cohérents de comportements, émotions et pensées. Schématiquement, il s'agit de trois types d'énergie dans lesquels nous nous trouvons à l'instant où nous communiquons, soit avec nous-mêmes, soit avec autrui.

L'état du moi Parent - normatif ou nourricier, persécuteur ou sauveur - mobilise des attitudes et des croyances transmises par nos figures d'autorité. Il met de façon constructive ou destructrice notre expérience de vie au service de nous-mêmes ou de l'autre.

L'état du moi Adulte mobilise une appréhension factuelle des informations données dans l'ici et maintenant.

L'état du moi Enfant - libre, adapté soumis ou adapté rebelle - mobilise l'intuition, les sensations et la spontanéité.

Être capable de naviguer volontairement dans nos états du moi optimise notre communication et peut faciliter la résolution de problèmes. Contrairement à une idée reçue, l'Analyse transactionnelle ne prône par le recours permanent à l'état du moi Adulte : nous ne sommes pas des robots. En revanche, mobiliser à la fois l'Adulte, le Parent nourricier et normatif et l'Enfant Libre permet de s'approcher de l'idéal d'autonomie.

Ainsi, lors d'un seul et même entretien avec un collaborateur, l'utilisation de l'état du moi Adulte pour donner un objectif assure la compréhension factuelle de ce qui est attendu, l'explication à partir de l'état du moi Parent peut donner le sens et l'intérêt de l'objectif, enfin le recours à l'état du moi Enfant peut mobiliser la créativité pour l'atteindre.

Une transaction est un élément de discours qu'on isole et qui est formé d'un stimulus et d'une réponse entre un individu et un autre. Elle peut être verbale ou non verbale. C'est donc une unité de communication qui part d'un état du moi de la personne émetteur vers un état du moi de la personne récepteur. Les transactions peuvent être simples, croisées ou à double fond : simples si l'état du moi recherché répond, croisées si ce n'est pas le cas, à double fond si deux messages sont émis en même temps. Exemple : le message apparent : « Qui

s'occupe du dossier Durand?» cache un autre message : «J'aurais bien aimé m'occuper du dossier Durand, mais je n'ose pas le demander parce que je suis le dernier embauché.»

Le diagnostic des transactions (état du moi émetteur ou récepteur, état du moi visé) est un outil majeur de l'Analyse transactionnelle, utile pour soi et dans sa relation à l'autre. Ainsi, repérer si un collaborateur interpelle notre état du moi Parent nous indique qu'il y a une forte probabilité qu'il émette des messages à partir de son état du moi Enfant. On peut alors faire un certain nombre d'hypothèses sur sa posture interne, sa façon de communiquer ainsi que sur la nôtre. Apprendre à croiser les transactions nous permet de conduire nos interlocuteurs à varier leurs propres registres de communication et donc à modifier la dynamique de l'échange.

Les jeux psychologiques sont une série d'échanges qui se finissent toujours de façon négative pour les protagonistes du jeu ; ils sont à la fois prévisibles et pourtant toujours générateurs d'un sentiment de stupeur pour chacun. Ils sont techniquement le résultat d'une série de transactions à double fond. Ils constituent le siège de stratégies relationnelles inconscientes apprises depuis la petite enfance. Ils créent de l'inconfort et pourtant nous avons tous de très bonnes raisons de jouer ; les jeux sont stimulants, permettent de recevoir des signes de reconnaissance même s'ils sont négatifs, rendent la relation et l'autre prévisibles. Les jeux peuvent être classés selon la position qu'on y joue : celle d'une victime, d'un persécuteur ou d'un sauveur (cf. le triangle de Karpman, page 120).

Les jeux peuplent notre quotidien professionnel. Tenter de repérer nos jeux préférés et ceux auxquels jouent les collaborateurs peut faire économiser beaucoup d'énergie et de temps. D'autant qu'un jeu se joue toujours à plusieurs : soit nous avons initié le jeu en lançant un appât, soit nous avons mordu à l'hameçon. La meilleure façon de sortir d'un jeu ? Ne pas y entrer.

Quelques jeux classiques :

- «Oui mais» : le collaborateur expose une difficulté mais rejette toutes les propositions de solution du manager par une attitude qui dit en substance : «C'est possible, mais en fait ça ne marchera pas...»;

- « Sans toi » (sans lui, sans elle) : le chef de service lorsqu'il prétend que si son patron n'était pas tel qu'il est, il pourrait réaliser ses objectifs;
- « Regarde ce que tu m'as fait faire » : le patron lorsqu'il accepte les suggestions d'un jeune cadre, mais lui fait porter la responsabilité d'un résultat insatisfaisant;
- « Cadre débordé » : la personne (ou peut-être nous) qui accepte toutes les sollicitations de ses collaborateurs jusqu'à craquer.

Le sentiment parasite est une émotion de remplacement qui prend le pas sur une autre émotion que nous n'arrivons pas à ressentir ou à exprimer. Ce parasitage, hérité de vieux réflexes, influe directement sur notre communication et crée des malentendus. Exemples : les larmes qui montent en lieu et place d'une saine colère contre le manager; le coup d'éclat et d'énerverment de qui a peur d'échouer; l'expression exubérante de la joie d'être promu du jeune cadre pétrifié à l'idée de ne pas être à la hauteur.

Les timbres sont des sentiments négatifs ou positifs ressentis et non exprimés aux personnes qui les ont suscités. Les timbres sont collectionnés et font l'objet d'un échange ultérieur contre un « cadeau » (en référence aux timbres fidélité des commerçants du siècle dernier). Il s'agit concrètement d'une expression émotionnelle visiblement disproportionnée par rapport à la situation actuelle, ou adressée à la mauvaise personne. Dans sa forme la plus extrême, c'est le manager qui jette sa démission pour une broutille parce qu'il a trop accumulé de frustrations ou vexations silencieuses. Pour éviter de « rendre » ainsi une collection de timbres, il est préférable de décoller un timbre; autrement dit d'exprimer ses ressentis au fur et à mesure au lieu de les accumuler.

La symbiose fonctionne comme un « deal » de prise en charge passé inconsciemment entre une personne et une autre. Exemple : le jeune manager qui fait trop souvent à la place de son collaborateur afin de confirmer ses propres compétences. Cette symbiose peut avoir du sens si le collaborateur est débutant. Elle pose problème lorsqu'elle empêche le collaborateur de progresser.

Les comportements passifs représentent des modes opératoires qui empêchent de régler un problème. Ils sont liés à la symbiose : soit nous y avons recours parce que nous sommes en symbiose avec l'autre, soit c'est une façon pour nous de retourner en symbiose, donc d'être

pris en charge par autrui ou par la société. Il existe quatre formes possibles de passivité :

- l'inhibition ou l'abstention : face à un problème, ne rien faire, éviter, reporter ou pratiquer la politique de l'autruche ;
- la suradaptation : agir en fonction de ce que nous pensons qu'on attend de nous plutôt qu'en fonction de nos propres besoins et projets, sans vérifier ce que l'autre a en tête ;
- l'agitation : nous multiplions les activités dans tous les sens plutôt que de nous centrer sur ce qui pourrait résoudre le problème ;
- la violence ou l'incapacitation : le manager qui devient agressif au lieu d'envisager des solutions avec ses collègues ou le collaborateur qui se rend malade afin de ne plus venir travailler.

La structuration du temps : à quoi passons-nous nos journées ? Ce concept ne parle pas de la gestion du temps mais de nous, de notre relation à l'autre et de la dose de signes de reconnaissance que nous pouvons recevoir. L'Analyse transactionnelle distingue six modes de structuration du temps, allant du retrait - dose la plus faible de signes de reconnaissance - aux jeux psychologiques et à l'intimité - dose la plus forte :

- le retrait : la personne, centrée sur elle, a peu de liens avec les autres ;
- le rituel : les échanges se limitent à quelques transactions banales : « Bonjour, ça va ? » ;
- le passe-temps : les échanges portent sur des sujets anecdotiques, dépourvus d'implication. Le temps, le sport, les vacances, la télé, le code vestimentaire de l'entreprise, l'histoire de la boîte, les surnoms des uns et des autres, etc. ;
- l'activité : les échanges ou actions menées sont centrés sur un objectif clair et identifié. Discuter d'un projet ou faire un compte rendu ;
- les jeux psychologiques : en entreprise, ils prennent entre autres la forme de jeux de pouvoir ;
- l'intimité : un lien authentique avec autrui. Ces moments où, en présentation clientèle, deux collègues se comprennent au quart de tour, où l'échange de regards entre deux collègues dit leur accord...

Ce concept de structuration du temps est précieux pour comprendre qu'une intégration réussie dans une équipe, un groupe, une société passe aussi par le fait de discuter de la pluie et du beau temps ou de faire partie des jeux de pouvoir. Autrement dit : il n'y a pas que le boulot au travail. Il y a aussi les collègues et les couloirs. Et c'est tout aussi important pour être efficace.

APPORTS ET LIMITES

En s'intéressant à l'individu seul, l'individu en relation avec l'autre, l'individu avec le groupe et l'individu dans l'organisation (cf. « TOB », page 207), l'Analyse transactionnelle peut constituer une réelle boussole de navigation dans l'environnement professionnel pour soi, son management et ses relations aux autres. Même si l'Analyse transactionnelle souffre d'une image parfois dépassée et que certains pensent qu'elle a peu évolué ces dernières années, elle reste d'actualité. Toutefois, certaines notions peuvent manquer d'opérationnalité : ce n'est pas parce qu'on a compris le principe des jeux psychologiques, qu'on arrive pour autant à sortir d'un jeu... En outre, certains concepts dans leur définition ou leur application peuvent être interprétés de façon normative, ce qui va à l'encontre des fondements mêmes de cette pensée.

Les conseils de l'expert

Le piège majeur de l'Analyse transactionnelle réside dans un glissement facile entre simplicité et simplification. Nombreuses sont les personnes (auteurs, praticiens et apprentis sorciers) qui ont pris des raccourcis avec ce modèle, dénaturant ainsi ses intentions et son efficacité. La littérature sur le sujet ou dans sa continuité est importante et il est nécessaire de faire le tri. Le plus efficace est de retourner aux sources.

L'utilisation de certains outils est bien plus subtile qu'il y paraît au premier abord, il faut du temps pour se les approprier pleinement, et encore plus de temps pour en faire un levier de changement. Ce modèle, comme le dit son père fondateur, ne résout pas tout.

« COMMENT ÇA MARCHE »

La formation de base pour découvrir l'Analyse transactionnelle est le 101. L'Ifat (Institut français d'Analyse transactionnelle) est une

association qui a pour objectifs de garantir la qualité de formation et de promouvoir l'Analyse transactionnelle en France. Vous trouverez sur le site www.ifat.net des références en matière de formation et d'ouvrages.

TÉMOIGNAGE

« Depuis que j'ai pris l'habitude de ne pas me contenter des entretiens formels pour donner des informations à mes collaborateurs sur ce que je pense de leur contribution, ils sont plus proactifs et je peux compter sur leur franchise pour me donner leur avis sur tel ou tel sujet » (Jean G., directeur financier).

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERNE Eric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Éditions Tchou, 1977.
- MOISO Carlo et NOVELLINO Michelle, *Retour aux sources*, Éditions d'Analyse transactionnelle, 2004.