

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Daniela STANCIU

University of the West, Timișoara

## 1. Introduction

Une nouvelle communication interpersonnelle est apparue insidieusement au niveau de l'entreprise, biaisée par une réalité qui change continuellement. Une réflexion des chercheurs s'impose vu la complexité des phénomènes sociaux.

L'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique et les concepts de Palo Alto sont des produits contemporains de la culture américaine. Ce sont des outils simples qui remplacent les outils d'investigation psychologique, forcément réducteurs, comme toute théorie qui cherche plutôt à s'autovalider qu'à prendre en compte les éléments de la réalité.

L'analyse transactionnelle veut répondre à la question *comment* changer ici et maintenant. Un point important est l'attachement au système plutôt qu'à l'individu comme objet d'analyse, car l'approche est davantage synchronique que diachronique. Même si l'analyse transactionnelle porte sur la structure de la personnalité et les états du moi, l'accent ne fait que privilégier les échanges et le concept de jeu et de rôles dans le cadre d'un groupe.

L'analyse transactionnelle a été inventée par Eric Berne (1910-1970) - médecin et psychiatre américain – vers la fin des années 50 et s'est développée ensuite en thérapie, en travail personnel et dans l'entreprise. Elle est utile surtout pour les cadres formateurs, elle permet d'établir le bilan des ressources pour ne pas être un « perdant », mais un gagnant.

## 2. Les états du moi

Les personnes que nous rencontrons pour signer un contrat professionnel, dans un repas de famille ou pour une partie de football peuvent se faire des images très dissemblables de nous-mêmes, des actes que nous accomplissons ou de notre état d'esprit. Notre état interne n'est pas le même lorsque nous refusons un ordre, nous consolons un ami ou nous recevons un cadeau ou un blâme. Nous pouvons avoir une prédilection pour des comportements d'enfant malade et coupable ou pour des allures désinvoltes, autoritaires, soumises et distancées. Eric Berne les a formalisées en structurant la personnalité humaine autour de trois composantes – "ensembles spécifiques internes de sentiments, de pensées et d'opinions" qu'on a appelés PAE (Parent – Adulte – Enfant).

Chacun de nous a un PAE dont les caractéristiques sont acquises dès l'âge de six ans et qui se modifie volontairement ou pas, par apprentissage ou par traumatisme.

Le Parent c'est l'acquis, la vie enseignée. L'Adulte c'est le pensé, la vie expérimentée et l'Enfant c'est le senti, la vie émotionnelle. Le Parent n'a pas le sens biologique uniquement, mais c'est l'enregistrement du comportement de personnes qui nous ont marqués, du système de valeurs de la société, des histoires lues ou des héros rencontrés.

Le Parent Normatif définit le comportement, la morale, le droit, les principes et les valeurs. Il conduit, évalue, permet ou interdit, c'est le leader d'un groupe, avec un ton autoritaire, en colère ou indigné, l'index pointé, le sourcil froncé. C'est le cadre qui répond

à la secrétaire qui se plaint de son ordinateur: "Ce n'est pas l'ordinateur qui ne fonctionne pas, c'est vous. Vous souhaitez nous quitter quand?" Mais il peut également remonter le moral du groupe et lui donner un objectif ferme et accessible.

Le Parent Nourricier est sensible et attentif, il reconforte et rassure, comme tous les enseignants, les médicaux et les paramédicaux. "Ce n'est pas grave, je vais t'aider" – dit-il d'une voix douce, caressante et reconfortante. C'est la mère qui noue elle-même les lacets du petit et l'empêche de devenir autonome.

L'Adulte est le siège de la pensée verbale, du raisonnement et de la connaissance. Il analyse, il gère le fonctionnel et le relationnel, c'est l'ordinateur qui traite les informations. Sa rigidité n'est pas excessive et il a des contacts oculaires avec ses interlocuteurs : "il va falloir licencier" ou "c'est triste de se séparer de ...", dit le chef du personnel avec froideur.

L'Enfant c'est les plus anciennes émotions spontanées ou apprises, les modèles primitifs et les décisions de survie. C'est notre réserve d'énergie.

Les états du moi ont par définition autant d'avantages que d'inconvénients. La pathologie des états du moi apparaît par contamination, de l'Adulte par le Parent, ce qui crée les préjugés ou les généralisations ("les jeunes de maintenant ne sont plus comme avant" ou de l'Adulte par l'Enfant, ce qui crée les illusions ou les superstitions ("je n'y pense plus et tout va s'arranger" ou "le monde entier ne sera qu'un seul pays").

Michel Josien donne l'exemple d'un étudiant sorti premier d'une promotion d'électroniciens qui, lors d'un entretien d'embauche, fait preuve de maturité et de fermeté et qui, en plus, avait envoyé un Curriculum Vitae manuscrit, pour montrer qu'il sait prendre des risques et des responsabilités. L'entreprise cherchait un technicien de maintenance, peu payé, qu'elle ne garderait qu'un an. Ils avaient besoin d'un Enfant Adapté Soumis et non pas d'un Adulte Normatif, par conséquent ils ne l'ont pas retenu.

Un autre candidat, pour un poste commercial, a fait preuve d'imagination et a été retenu parce qu'il a répondu à la question : "Qu'est-ce que vous auriez fait si vous n'aviez pas fait du commerce?" qu'il aimerait être garde champêtre. Comme un Enfant Spontané il s'était ensuite lancé en descriptions des charmes et des avantages mythiques ou réels. Le recruteur a apprécié sa capacité à mobiliser ses compétences et celles des autres et son enthousiasme. Mais on pourrait rechercher un autre type de candidat, un tempérament Protecteur, Normatif, Rationnel, Soumis ou Rebelle, en fonction des exigences de l'employeur.

L'outil proposé par Michel Josien, pour avoir une meilleure connaissance de soi, est le questionnaire PAE, avec une seule réserve, que la personnalité humaine est toujours plus riche qu'une grille proposée derrière laquelle on l'enferme. Nous pouvons utiliser le questionnaire en différents modes d'emplois, par exemple :

1. Répondez aux 60 questions par "plutôt vrai" ou "plutôt faux".
2. Classez les réponses dans les catégories dont elles relèvent : Protecteur, Normatif, Adulte, Spontané, Soumis ou Rebelle. On a pour chaque catégorie 10 questions.
3. L'ézograme personnel nous informe sur le niveau atteint dans chacune des catégories ("voix" qu'on écoute et "voix" qu'on refoule).
4. Comment suis-je? Énergique, expansif ou réservé? Dans quel rôle et quelle posture vais-je me placer? Qu'est-ce que je dois changer dans mon profil?
5. Trouvez d'autres questionnaires PAE dans la bibliographie (Chalvin, Jaoul, par exemple), ce qui aide à relativiser les résultats.

Le PAE et les circonstances donnent lieu à des transactions et nous font déterminer une sorte de contrat relationnel dans lequel les états du moi s'attirent et se

repoussent comme les pôles d'un aimant. Pour acquérir de la souplesse dans le maniement des stratégies, il faut s'entraîner pendant les transactions dans des exercices du genre:

Exercice: Proposez une réponse Parent, Adulte et Enfant à des propos échangés entre deux personnes.

Exemple: Le cadre à sa secrétaire: Où se trouve le dossier X? Réponse:

P - Vous ne rangez jamais rien. A - Dans le tiroir Y. E - Je vous l'apporte tout de suite.

### 3. Les signes de reconnaissance (les "strokes")

Dans la communication, tout vaut mieux que l'indifférence, nous avons besoin de caresses au sens physique et métaphysique du terme, ce qu'Eric Berne nomme des "strokes", les manifestations par lesquelles les êtres humains s'expriment entre eux, qu'ils se reconnaissent comme existant et qu'ils s'accordent une valeur positive ou négative.

Ces stimulations peuvent être physiques, psychologiques ou sociales : caresses, sourires, paroles, salutations, cadeaux, primes, médailles, remerciements, compliments, ... Une pénurie de strokes peut entraîner des conséquences graves : un enfant mal soigné par des parents maladroits est hospitalisé. Il bénéficie des soins adéquats, pourtant après trois mois son état s'aggrave parce qu'il a été considéré par le personnel comme le malade anonyme de la chambre X, un tube digestif ou une piqûre.

On peut classer les strokes en quatre catégories :

1. Les signes de reconnaissance positifs inconditionnels, tout ce qui est de l'ordre "je t'aime quoi que tu fasses ou que tu dises" (la mère à son enfant : "Tu es le plus beau, le plus intelligent"). C'est la stimulation idéale, sauf si elle vient d'une personne qui nous importe peu.

2. Les signes de reconnaissance positifs conditionnels : On félicite quelqu'un pour ce qu'il dit, pour ce qu'il fait ou ce qu'il sait, mais non plus pour ce qu'il est.

3. Les signes de reconnaissance négatifs conditionnels : "Votre tenue n'est pas conforme étant donné le rôle de représentation que vous avez dans l'entreprise." Accumuler trop de signes de ce type peut ne plus être stimulateur et le destinataire perd son moral et son tonus.

4. Les signes de reconnaissance négatifs inconditionnels : Ils sont rudes à percevoir, mais ils peuvent être acceptés et susciter des comportements de soumission ou de rébellion. On sonne à la porte et on nous répond : "Ah! Ce n'est que toi.". Si la scène se répète, elle peut faire perdre confiance quand la personne entre dans un groupe ou quand elle occupera un poste dans une entreprise. La personne se donnera comme règle de ne pas déranger, d'exister le moins possible.

Une question à se poser est si nous donnons des signes de reconnaissance à l'autre : dire bonjour, serrer la main, sourire, féliciter, récompenser, faire des cadeaux. Quand nous avons besoin d'un stroke, est-ce que nous osons le demander? Quand on nous fait un compliment, est-ce que nous nous autorisons à l'accepter ou nous le repoussons et le tournons en dérision : "Ton pull est super" - "Oh! Non, le tien est plus beau, je l'ai pris aux soldes".

Est-ce que nous sommes libres de refuser un signe de reconnaissance quand il ne nous convient pas ou que la personne qui nous l'offre ne nous convient pas? Le réseau d'obligations ne nous permet pas de refuser. Les signes internes de reconnaissance sont gratifiants ("Qu'est-ce que tu es beau, intelligent!") ou mortifiants ("Encore deux fautes comme ça et c'est fini!")

#### 4. La structuration du temps

**Le retrait.** Imaginons trois personnes dans un ascenseur qui tombe en panne. La distance qui les sépare n'est pas la distance sociale, mais plutôt la distance d'intimité. Les personnages devraient structurer le temps et la relation qui les unit. D'abord ils peuvent se tenir en retrait : regarder la montre ou le carnet. Si le désir d'isolement devient une conduite systématique, il y a inadéquation, une volonté de se surprotéger qui conduit à la psychose. Le comportement d'agitation est tout aussi négatif, trop d'adaptation aux autres relève de la dépendance.

**Le rituel.** Les rituels sont formés de signes de reconnaissance peu intenses (salutations, politesses). Freud avait remarqué un jeu apparemment insensé chez sa nièce, qui cachait un objet en faisant des mimiques angoissées. Ensuite elle feignait de le retrouver avec une joie triomphale. Le psychanalyste a observé qu'elle pratiquait ce rituel de disparition-retrouvaille quand sa mère s'absentait : ce qui avait disparu pouvait revenir. Le rituel introduisait le concept de *retour* qui la rassurait.

**Les jeux.** Chacune des personnes de l'ascenseur trouvera son rôle : *la Victime* se plaindra qu'elle manquera un rendez-vous ; l'autre dira que l'accident est minime et qu'il sera vite résolu, c'est lui *le Sauveur* et le troisième sera *le Persécuteur* : "Avez-vous vu la Tour Infernale?"

**L'intimité.** C'est la façon la plus impliquée de structurer le temps : on reste sans masque et on accepte l'autre tel qu'il est. Il y a des enfants libres qui ont supprimé les barrières défensives. On partage la tristesse (un deuil) ou la joie.

#### 5. Les émotions, rackets et timbres comme techniques d'expression

On cherche à maîtriser les émotions qui sont comme des *attitudes anciennes* qui nous ont valu de la satisfaction : les bras de la mère quand on pleurait ; les films d'horreur qui alimentaient les "plaisirs" de la peur. Mais les émotions qu'on a l'habitude d'exprimer ne sont pas aussi spontanées qu'on le croit. Nous exprimons seulement les émotions culturellement admises, apprises dans la vie, les événements ou l'éducation.

Les enfants apprennent rapidement qu'ils ne doivent pas toujours exprimer ce qu'ils éprouvent : les pleurs sont plus efficaces pour les filles et leur manque - pour les garçons. Leur comportement devient sexiste. Les hommes apprennent à être nobles et fiers, ils ne craignent pas d'exprimer une juste colère. Les femmes deviennent "poupées" à force de tout obtenir par un tel comportement (Ibsen, *Nora*).

*Le racket* est un sentiment appris dans l'enfance par traumatisme ou par modelage et dont l'expression a été encouragée par l'entourage. Car l'enfant a appris qu'il n'obtenait ce qu'il voulait, ni ne recevait les signes de reconnaissance de la part de son entourage, que s'il se pliait à la façon communément admise pour exprimer ses émotions. Cependant le décalage entre ce qui est ressenti et ce qui est exprimé peut devenir pathogène. La solution est alors de redevenir spontané et on ne l'est pas sans effort, cela aussi s'apprend.

Les émotions peuvent se combiner entre elles et donner ce qu'on appelle des sentiments. La colère et la peur d'être abandonné font la jalousie. La peur de l'autre et la colère contre lui font la haine. Le mélange de peur et de joie fait la honte. La peur de désobéir et la colère contre la loi font la culpabilité.

Supposez que vous arrivez à l'heure convenue d'un rendez-vous et que vous vous retrouviez seul : quel serait votre sentiment? Le premier qui vient à l'esprit pourrait être un sentiment racket. Si la première idée qui vient à mon esprit est un comportement

plutôt qu'une émotion (par exemple : Je retourne chez moi), c'est que j'ai appris à me distancier de mes émotions et à les rationaliser, je suis méfiant à l'égard de l'affectif.

## 6. L'organisation des positions de vie

Imaginons un enfant qui est l'aîné de trois autres. Il est habitué à entendre un discours du type : "Toi, tu es grand! Tu es sérieux! Occupe-toi de tes petits frères, fais attention à eux!" Ces messages répétés développent en lui un *Parrent Nourricier* et par cet état du moi, il obtient des signes de reconnaissance positifs conditionnels qui lui sont nécessaires. Il cherchera à s'entourer de gens qui ont besoin de lui. Il structurera son temps avec de l'activité au service des autres. Sa posture de vie est celle d'interaction avec les autres, même avec ceux qui ne le lui demandent pas. Il prendra en charge le rôle de sauveur. Il développera un racket de joie et gèrera sa colère en pratiquant un sport de combat.

Chacun d'entre nous peut connaître toutes les positions de vie. Elles peuvent varier suivant le contexte, le type de personnes ou de situation dans laquelle on se trouve. On peut être avec les copains, avec son patron ou avec son chien et dépenser beaucoup d'énergie pour avoir l'air d'être OK tout en ne l'étant pas, ce qui est un racket de joie.

En fonction des signes de reconnaissance que nous avons reçus dans notre passé, une position de vie, une image de nous-mêmes s'est encrée en nous, à laquelle nous revenons dans des situations caractéristiques. Chacun repère en soi-même ses tendances principales et construit son propre scénario.

Selon la définition d'Eric Berne dans « Analyse transactionnelle et psychothérapie », "un scénario est un plan de vie en voie de réalisation conçu dans la petite enfance sous la pression parentale. Il constitue la force psychologique qui conduit la personne vers son destin, qu'il choisisse de le suivre ou de le contrarier". Ce qui nous fait dire que si on s'inspire de consignes du passé, on n'est pas libre - parce qu'on ne naît pas libre. Le concept de liberté n'est pas opératoire, par contre le mot "libération" prend sens physiquement - lorsque nous accédons à l'autonomie et affectivement - en explorant les possibilités de nouer des liens en dehors du cercle familial. Intellectuellement, on peut se libérer en conceptualisant, en essayant de modéliser nos comportements.

Nous avons notre propre scénario, inventé par nous et mis en scène, que nous interprétons et même réécrivons, objet d'une redécision ou sous la pression des événements. L'enfant reçoit de ses parents des prescriptions, des injonctions et un programme qui est comme une sorte de cahier des charges avec des instructions méthodologiques : restrictions ou permissions, pertes ou gains.

*Les prescriptions* sont des messages verbaux contenant des valeurs morales ou sociales, sous la forme de messages contraignants : sois fort, parfait, ne mens pas, dépêche-toi, acharne-toi, aie de l'ambition.

*Les injonctions* sont des interdictions involontaires et implicites dont la liste n'est pas close:

- la zone de l'être : *N'existe pas* (si on dit à un enfant qu'il est venu par accident) ou *ne sois pas toi-même* (quand on aurait voulu une fille) ; *Ne grandis pas* à un benjamin qu'on veut garder enfant ;
- le sentiment : *N'exprime pas tes sentiments ou un tel sentiment, ne sois pas trop proche, audacieux, hautain, ...*
- l'action : *ne sache pas, ne pense pas, même ne réussis pas* car il y a d'autres à ta place à le faire.

La première expérience du groupe se fait à l'intérieur du système familial, le "deux" qui était bien, une structure close : femme – enfant, mari – femme, classe ou parti. Le "trois", la Trinité en religion, est parfait, stable, mais une oeuvre en construction. La guerre du trois, comme expérience première du pouvoir, aura toujours lieu.

### 7. La métacommunication

Gregory Bateson s'est préoccupé du concept de *métacommunication*, à partir de ses études sur le comportement animal. Les animaux savent bien distinguer entre le combat et le simulacre de combat, ils savent quand l'échange est un simple jeu.

Selon lui, *la métacommunication* est la communication à propos de l'échange lui-même, par d'autres moyens que l'échange verbal : le ton utilisé, le rituel respecté, le délai pris pour parler, le lieu choisi. Si les indicateurs de métacommunication ne fonctionnent pas, il s'ensuit une perturbation des échanges, par exemple, lorsque les interlocuteurs ne veulent pas parler d'un sujet considéré comme tabou, ou l'un estime que l'autre ne peut pas comprendre parce qu'il est trop fragile ou trop impulsif.

*Le paradoxe* comme technique d'intervention n'est justifié que si une technique de bon sens ne peut pas être appliquée. Cette situation peut se produire pour des raisons institutionnelles ou lorsqu'un événement a provoqué un stress qui fait réagir les individus et les groupes de façon irrationnelle, ou à cause d'un fonctionnement hiérarchique figé ou par incapacité psychologique de s'abstraire d'une relation donnée.

Ainsi le cadre ne sait pas déléguer les pouvoirs et le jeune diplômé plein de bonne volonté et d'initiatives ne peut pas formuler des griefs. Le cadre sera dépassé par les nouvelles techniques, il ne pourra pas se former, pas de stages pour lui s'il ne revient pas au bon sens. Même l'usage d'une métaphore serait peut-être significatif pour débloquer la situation : "Vous marchez sur mes ailes." (Vous me dérangez et vous ne me faites pas confiance).

### 8. Conclusion

L'idée de cadre ou de chef n'est plus de mise dans l'entreprise, on a maintenant un manager, un animateur qui doit motiver ses collaborateurs, définir des objectifs et créer des synergies. Il a donc tout l'intérêt de se faire connaître, comme agent et comme partenaire dans les échanges, pour ne pas transformer les heurts inévitables en conflits.

L'analyse transactionnelle est un instrument de travail qui nous aide à être nous-mêmes au mieux.

### Références bibliographiques

1. Abric, Jean-Claude, *Psihologia comunicării*, Iași, Polirom, 2002.
2. Berne, Eric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Paris, Payot, 1997.
3. Jenson, Ron, *Piramida succesului*, București, Codecs, 2004.
4. Josien, Michel, *Techniques de communication interpersonnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
5. Miège, Bernard, *La pensée communicationnelle*, PUG, 1995.
6. Mucchielli, Alex, *Arta de a influența*, Iași, Polirom, 2002.
7. Winkin, Yves, *La Nouvelle Communication*, Paris, Seuil, 1981.