

4 - L'analyse transactionnelle

L'analyse transactionnelle, courant s'appuyant sur la psychanalyse et analysant l'homme, sa construction spécifique et, aussi, ses relations avec l'autre, comporte de nombreux apports et outils intéressants pour la compréhension et la gestion des relations entre les individus, en particulier au sein des organisations

1 - Les fondements de l'analyse transactionnelle

Entre 1956 et 1970, Eric Berne met au point une méthode d'analyse de la transaction (ou échange) entre l'individu et les autres, appelée « l'analyse transactionnelle ».

1.1 – Les fondements psychanalytiques de l'analyse transactionnelle (AT)

Par rapport au schéma classique analysé dans la fiche 2, Berne introduit l'homme avec ses relations et sa construction spécifique, tout en prenant en compte la psychanalyse, dans une optique comportementaliste. L'analyse transactionnelle fournit un modèle simple et efficace d'analyse des dysfonctionnements dans les relations humaines, ce en quoi elle peut être très utile dans les organisations.

Rappel : en psychanalyse, la personnalité de l'individu est conçue comme un système d'énergie activé par les échanges plus ou moins harmonieux qui s'effectuent entre trois instances : le Ça, le Moi et le Surmoi (Freud).

1.2 – Les états du Moi

Selon Berne, l'individu se fabrique et se structure en trois états du Moi : Parent, Adulte, Enfant. Ces trois états prennent une importance relative au cours du développement de la personnalité et chaque individu va en permanence voyager dans ses différents états du Moi quel que soit son âge.

L'état Parent résulte de l'intériorisation des comportements parentaux et des figures d'autorité auxquelles l'individu a été confronté au cours de son éducation. Il se manifeste selon deux façons :

- un comportement autoritaire détenteur du « pouvoir-devoir » : « tu dois », « tu ne dois pas » « ils devraient », « il faut » ; il s'agit d'un état Parent critique, normatif ou censeur ;
- un comportement protecteur, maternel consistant à faire les choses soi-même à la place des autres ou à proposer son aide ; ici l'état Parent est qualifié de nourricier ou aidant.

L'état Adulte, s'efforce, lui, contrairement à l'état Parent exprimant ses opinions de façon assez automatique, à analyser les faits, à être logique et rationnel, à adopter un comportement maîtrisé, rigoureux et objectif. Gardant son calme et résistant à l'émotion, il réunit des informations et prend des décisions claires et réfléchies par rapport au contexte.

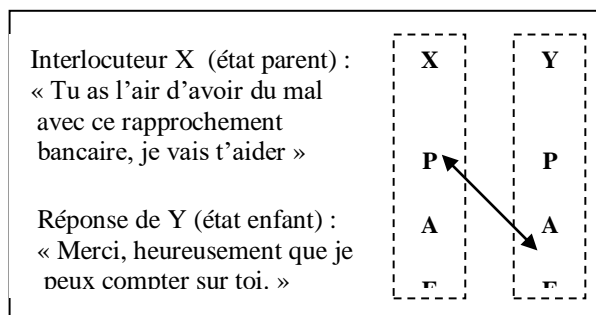
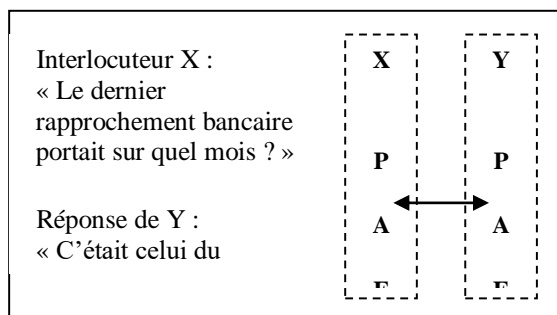
L'état Enfant constitue la partie la plus riche et la plus complexe de l'individu où siègent les émotions agréables ou désagréables (pour lui comme pour autrui). Les comportements induits correspondent aux réactions que la personne adoptait quand elle était enfant et font appel à ses premières expériences et à l'acquisition progressive de sa vision sur les autres et sur soi-même.

1.3 – Les transactions

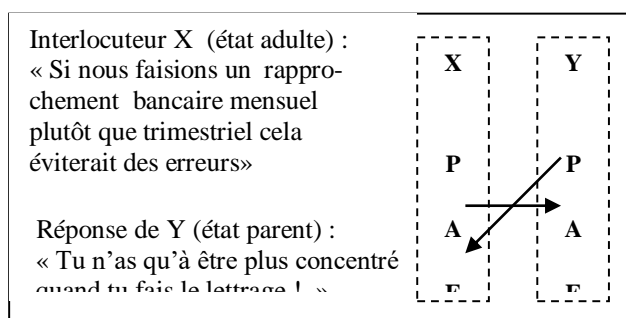
Une communication est une suite de transactions entre individus. Les différents états du Moi ont un impact évident sur ces transactions et la qualité de la communication. Les spécialistes distinguent trois modes principaux de transactions.

La transaction complémentaire ou parallèle : le message envoyé à l'interlocuteur est direct, la réponse obtenue est celle qui était attendue. C'est l'état du Moi sollicité qui répond.

Deux exemples (P = Parent ; A = Adulte ; E = Enfant) :



La transaction croisée : la communication se ferme et dévie, la réponse fournie n'est pas celle qui est attendue ; c'est un autre état du Moi que celui qui était sollicité qui répond.

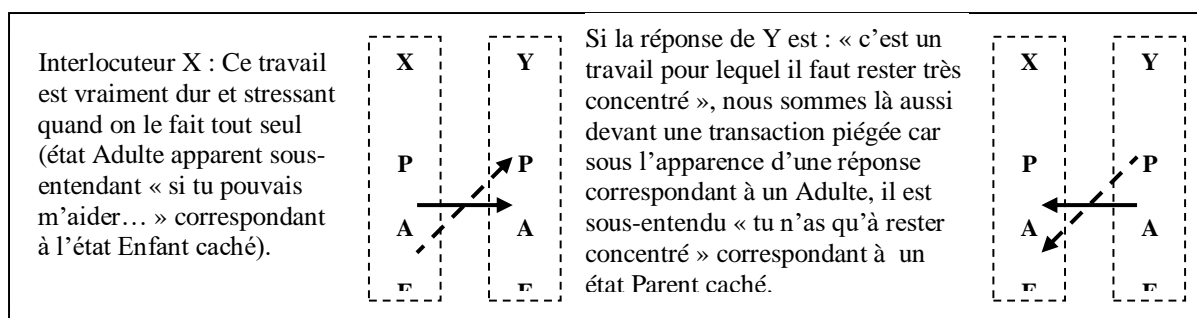


Croiser une transaction qui était complémentaire jusqu'alors permet d'amorcer un changement dans la communication, en particulier pour sortir d'un conflit.

En fait, un conflit se déroule toujours sur le mode complémentaire même s'il a démarré sur un autre mode.

Le conflit n'existe que si les interlocuteurs restent dans le même mode (A-A, E-P ou P-E). La transaction croisée sert alors à l'un des deux à sortir du conflit (par soucis d'apaisement ou pour « botter en touche »), ou à porter le conflit sur un autre mode de transaction ou encore à démarrer un conflit, ceci, sur un autre mode, celui utilisé jusqu'alors ne permettant pas de faire éclater le conflit.

La transaction piégée ou cachée : la communication s'opère à deux niveaux, un niveau social, apparent, moins important cependant que le niveau psychologique caché qui représente le véritable enjeu de la relation. Un message semble être émis par l'adulte mais c'est en fait le Parent ou l'Enfant qui s'exprime.



En situation de communication, le repérage des états du moi est fondamental car il permet de s'adapter ou de tenter d'infléchir l'état du moi de l'interlocuteur, en particulier de lui faire « rebrancher l'Adulte », permettant de revenir à une communication rationnelle.

2 - Les autres apports de l'analyse transactionnelle

2.1 - Les signes de reconnaissance (ou unités de stimulation, ou « strokes »)

Ils nourrissent les échanges humains et leur donnent un caractère plus ou moins agréable. Ils sont positifs ou négatifs et conditionnels ou inconditionnels (au sens de contingents) et peuvent aussi être absents. Un « stroke » peut être simplement constitué par un « bonjour », un geste de la main, un sourire. Il constitue un besoin vital pour tout être humain.

Par exemple, suite à la réalisation d'un rapport, le supérieur hiérarchique de l'auteur du rapport peut émettre les signes de reconnaissance suivants :

Signe de reconnaissance	Positif	Négatif	Faussement positif
Inconditionnel	Vous êtes formidable et très compétent	Vous êtes nul	Avec cet aplomb et cette façon de présenter les choses vous réussirez
Conditionnel	Bravo pour ce rapport brillant	Votre rapport ne vaut pas grand-chose	Vous avez fait un bon rapport pour une fois

Le supérieur peut aussi ne rien dire et ne rien laisser transparaître (absence de signe de reconnaissance).

2.2 - Les positions de vie

La position de vie est la représentation que l'individu a de lui et des autres, influençant la manière dont il pense, agit et entre en relation avec les autres. Elle se bâtit au cours de l'enfance, en fonction de l'éducation reçue et des signes de reconnaissance obtenus. Elle se décline par le suivi, de la part de l'individu, d'un ou plusieurs plans de vie, le plus souvent inconscients, conçus dans la petite enfance sous la pression parentale le conduisant vers son destin, qu'il choisisse de le suivre ou de le contrarier. Berne définit quatre positions de vie dont les éléments sont décrits par « OK ou pas OK » (« bien ou pas bien »).

		Je suis	
		Ok	Pas ok
Vous êtes	Ok	(4)	(1)
	Pas ok	(2)	(3)

(1) : Je ne suis pas OK, vous êtes OK : les personnes ayant adopté cette position ont tendance à se sentir inaptes, à se déprécier et manquent de confiance en elles. Elles recherchent constamment l'approbation des autres qu'elles considèrent avec envie et sont en général bien perçues affectivement par leur entourage. Elles n'ont pas reçu suffisamment de signes de reconnaissance inconditionnels positifs.

(2) : Je suis OK, vous n'êtes pas OK : les personnes concernées ont beaucoup de mal à accepter leurs erreurs et n'acceptent pas la responsabilité de leurs problèmes, la rejetant sur les autres. Elles peuvent commettre des actes répréhensibles sans aucun sentiment de culpabilité. Cette position provient d'une absence de signes de reconnaissance négatifs pertinents.

(3) : Je ne suis pas OK, vous n'êtes pas OK : cette position peut se développer chez des individus que leurs parents ont ignorés pendant l'enfance (absence de signes de reconnaissance) ou pour lesquels on a manqué de respect. Cette position est issue d'un sentiment d'abandon, de lassitude et de désespoir.

(4) : Je suis OK, vous êtes OK : position saine et constructive, cette position de vie est celle vers laquelle doit tendre une personne qui désire augmenter son potentiel relationnel. Elle est acquise lorsque l'enfant a reçu suffisamment de signes de reconnaissance positifs inconditionnels, ou conditionnels pertinents qu'ils soient positifs ou négatifs. Tenter de se réorienter vers cette position de vie, si elle n'est pas acquise au départ, nécessite la mise en place d'une démarche qui passe par une meilleure connaissance de soi-même, de ses modalités de fonctionnement, au travers de la prise de conscience de son ou de ses plans de vie.

Dans une organisation, le repérage chez les différents acteurs des états du Moi et des positions de vie, permet de mieux comprendre leurs comportements et d'être capable d'agir en conséquence. De même, une bonne maîtrise des signes de reconnaissance permet de mieux gérer les situations et les relations avec les autres, en particulier avec les subordonnés.

2.3 - La lecture de la structuration du temps que nous réalisons.

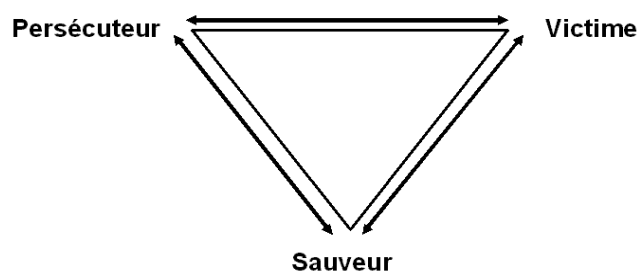
Nous occupons notre temps à des transactions plus ou moins fécondes, plus ou moins intimes, plus ou moins transparentes. Berne distingue les catégories d'occupations suivantes :

- **le retrait** : il s'agit d'ignorer la présence d'autrui par une fuite mentale (situation fréquente pour les habitués des transports en commun) ;
- **le rituel** : il y a échange prévisible sur un mode conventionnel, social (bonjour, ça va ? Beau temps pour la saison) ;
- **le passe-temps** : à ce stade il s'agit de conversation, mais elle porte sur des sujets généraux et peu impliquants (situation fréquente dans les cocktails) ;
- **l'activité** : ici, on passe à l'action et il est possible d'être reconnu pour ce que l'on fait ; c'est une des occupations principales de l'individu que ce soit au travail, à l'école, dans ses loisirs ou en famille ;
- **l'intimité** : structuration du temps la plus impliquante, générant l'échange le plus intense et supposant l'abandon des mécanismes de défense et la confiance mutuelle ; elle se manifeste dans la joie ou dans la peine, dans la relation amoureuse, amicale, familiale ;
- **les jeux** : il s'agit d'une série de transactions qui ont tendance à se répéter dans les mêmes conditions et avec les mêmes personnes, tels des acteurs rejouant toujours le même scénario. Les protagonistes en retirent le plus souvent un bénéfice négatif qui conforte une position plutôt négative souvent établie depuis l'enfance sur soi et autrui.

2.4 - Le triangle dramatique (Karpman, 1968)

Le triangle dramatique illustre schématiquement un jeu de pouvoir impliquant trois rôles différents mais intimement liés :

- **Persécuteur (ou Bourreau)** : il s'agit du rôle de l'agresseur, de l'attaquant. Le persécuteur peut être une personne, un événement, une situation donnée. Il est généralement perçu comme négatif quoique dans certaines situations, il puisse être un innovateur, un initiateur, la source d'une salutaire remise en question.
- **Victime** : il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur. Ce rôle est généralement perçu comme non désirable quoique dans certains cas, la victime puisse profiter du déséquilibre créé pour enclencher un changement bénéfique.
- **Sauveur** : il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc, à première vue perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.



Les trois rôles impliquent généralement trois intervenants différents mais pas toujours. Un triangle dramatique peut se dérouler entre deux personnes, une d'entre elles passant alors d'un rôle à l'autre. Lorsqu'il y a plus de trois personnes impliquées, un même rôle est rempli par plusieurs d'entre elles.