

## Chapitre 1

# L'analyse transactionnelle, un modèle de compréhension et d'intervention

### Faire du coaching ou être coach ?

Qu'est-ce qu'être coach ? Cette question, chacun d'entre vous a pu être amené à se la poser. Être coach professionnel, c'est accompagner une personne, dans un cadre contractuel, pour lui permettre de mettre en œuvre ses capacités, d'atteindre ses objectifs, de donner forme et corps à ses envies. C'est lui permettre d'identifier ses désirs et ses visions, ses compétences et ses valeurs pour fonder ses propres décisions. C'est accompagner une personne vers son *autonomie*\*<sup>1</sup>. C'est aussi accompagner cette personne de là où elle croit être à là où elle veut être.

Marine est une jeune cadre peu expérimentée. Elle a refusé un premier poste à responsabilité parce qu'elle a peur de parler en

---

1. Les mots en italique suivis d'un astérisque sont les mots employés par l'analyse transactionnelle avec un sens spécifique, qui quelquefois diffère du sens habituel. La note de bas de page précise le chapitre où ce terme est explicité. Le concept d'autonomie est ainsi décrit dans le chapitre 2.

public. En effet, elle rougit facilement, et déteste montrer ce qu'elle nomme sa « faiblesse » au travers de cette indication physiologique. Elle débute sa première séance de coaching en expliquant son objectif de pouvoir parler en public sans rougir.

La réponse du coach consiste à l'accompagner de là où elle croit être (je suis une personne qui rougit) à là où elle veut être (prendre la parole en public sans difficulté), sans anticiper ou aller plus loin dans le contrat. S'il constate, au cours de l'entretien, qu'elle présente d'autres caractéristiques qui potentiellement la conduisent à saboter ses ambitions, il pourra lui en parler directement et revoir avec elle le contrat de coaching.

Le coaching est une manière d'intervenir, qui a pour ambition de respecter pleinement le sujet, la personne. C'est un accompagnement qui nécessite que le coach soit persuadé du potentiel de chacune des personnes avec lesquelles il travaille. Cette part de nous à haut potentiel, le « prince » qui est en chacun de nous – selon la mythologie fondée par Eric Berne, l'initiateur de l'analyse transactionnelle – ou encore le « champion » – pour lier le coaching au sport de haut niveau –, ne peut totalement s'exprimer pour des raisons diverses : défaut de compétence, blocages ou limitations liés à notre histoire, notre éducation, ou encore absence de modèle positif. Le coaching affiche clairement son ambition : l'avènement de l'individu dans un sens noble. C'est-à-dire permettre le développement d'une personne qui sait ce qu'elle veut être et y parvient en respectant ses valeurs, son éthique, ses désirs profonds tout en prenant en compte son environnement et la réalité du monde. Cette vision du coaching cadre pleinement avec la philosophie de l'analyse transactionnelle (AT dans la suite du texte).

Le coaching s'inscrit dans les panoplies de développement personnel et de développement professionnel. Il ne se substitue pas à la thérapie, il ne se substitue pas non plus à la formation et aux séminaires de développement personnel ; il est directement centré sur la personne (le client) et vise à son

efficacité dans son environnement. À condition qu'il soit un professionnel compétent et respectueux de la déontologie, chacun d'entre nous aura intérêt à faire appel à un coach à un moment ou à un autre de sa vie.

Lorsque j'ai une décision importante à prendre, par exemple décider d'accepter ou non une promotion, je peux bien sûr prendre la décision seul. Dans ce cas, j'ai de grandes chances de répondre à des messages internes limitants – goût de la bravade, peur de l'échec, revanche sur une situation antérieure –, ou bien de faire ce que mes éducateurs (parents, patrons) m'auraient proposé de faire, à partir d'une position d'adaptation. Je prends ainsi le risque de privilégier ma vie professionnelle au détriment de ma vie privée... Je peux aussi me faire aider de mon épouse (quelle est sa neutralité ?), de mon meilleur ami (il risque de me pousser à prendre le poste à partir de sa propre vision du monde), de mon concierge (il est neutre, mais je ne suis pas tout à fait sûr qu'il soit compétent pour m'aider à définir mes propres priorités). Je peux enfin me faire aider d'un professionnel, d'un coach.

Être coach, ce n'est pas simplement accompagner une personne à partir d'une position sincère d'écoute et d'une vraie volonté de l'aider. Chaque coach a besoin de modèles conceptuels pour pouvoir clarifier les situations qu'il rencontre, leur donner du sens, établir un diagnostic et déterminer une direction à son action. Il a besoin d'établir des stratégies d'intervention, qui vont permettre de guider le client vers son autonomie.

Quel que soit le style d'accompagnement employé par le coach – attitude non directive, interventions paradoxales, explications sur les phénomènes intrapsychiques et la cognition, recadrage –, chacun fera la liaison entre ce qu'il observe de son client et les théories du fonctionnement humain ou de la relation d'accompagnement qu'il connaît et utilise. Chaque coach dispose de modèles explicatifs. Les modèles les plus classiques portent sur le fonctionnement de la conscience et des systèmes émotionnels, les éléments de la motivation, les relations entre

les personnes, la psychopathologie, la psyché humaine, l'organisation des groupes, le leadership, la connaissance et la prise d'information concernant la réalité externe et le monde... Les modèles sont issus des recherches en psychologie, en sociologie, en psychanalyse, en médecine, en sémantique... ou issus d'expérimentations et de connaissances de sens commun. Il n'existe pas d'intervention sans modèle. Peut-être certains coachs ne seront-ils pas conscients, à un moment donné, du modèle qu'ils emploient, mais celui-ci pourra apparaître à un observateur extérieur, au travers des manières d'intervenir, de nommer les difficultés, de se positionner face à son client.

Julie est une coach formée à l'ennéagramme. Elle utilise ce cadre de référence pour analyser la personnalité de son client et définir une problématique sur laquelle elle pourra travailler. Au cours de son travail, on peut entendre des mots comme « mécanisme, fierté, involution, évolution, typologie... ».

Arthur est un coach formé à l'analyse transactionnelle. Au cours d'un de ses travaux d'accompagnement, on peut entendre des mots comme « état du moi, transaction, redéfinition, méconnaissance, symbiose... ». Chacun va aider son client en dessinant une carte de sa personnalité différente, en nommant les difficultés de manière différente, en employant des métaphores de la résolution différentes, et pourtant les deux vont permettre au client d'avancer sur son chemin.

Ne nous méprenons pas, les modèles ont des avantages et des inconvénients. La connaissance d'un seul modèle va amener le coach à schématiser à outrance toute situation en la ramenant au seul modèle disponible, et ainsi à ne pas prendre en considération (à « méconnaître », comme le dit l'analyse transactionnelle) des éléments importants de la situation, à simplifier ou à adapter ses perceptions, à trier les informations que son client lui donne pour faire coller le tout au modèle. Même si cette *redéfinition* (c'est-à-dire la manière non consciente dont le coach va trier les informations dont il dispose pour éviter de modifier son cadre de référence, sa vision du monde) ne porte

pas à conséquence pour l'accompagnement du client, il y a de grandes chances qu'elle conduise le coach à disposer de moins de créativité, à anticiper beaucoup sur les étapes de l'accompagnement, à ne plus adapter finement ses méthodes aux problématiques du client. Lorsque l'on utilise un modèle, il est important de ne pas perdre de vue deux éléments essentiels : les métaphores ne sont que des métaphores ; la carte n'est pas le territoire.

Les métaphores restent des métaphores ; elles ne deviennent pas des choses, des objets réels. Par exemple, un état du moi (le concept central de l'analyse transactionnelle) est un « *système cohérent de pensées et de sentiments qui se manifeste à travers des types de comportements correspondants*<sup>1</sup> ». Il n'existe pas de partie du cerveau qui soit un « état du moi », pas de petite boîte avec des états du moi *Enfant\** ou des états du moi *Parent\**<sup>2</sup>. Il s'agit, dans cette métaphore, de révéler les liens tissés entre des pensées et des sentiments lorsque la personne vit des situations spécifiques, et le retentissement comportemental de ces pensées et sentiments sur sa manière de se comporter, d'exprimer sa personnalité. Un état du moi Parent est ainsi l'introjection de pensées, de sentiments et de comportements montrés par nos parents ou par d'autres figures d'autorité et que nous réemployons aujourd'hui.

Norma est cadre de santé dans un hôpital important. Lorsqu'elle est prise au dépourvu dans la relation avec les professionnels de santé de son service, elle reproduit les comportements de sa tante qui l'a élevée : elle monte le ton, crie, tempête. Elle sait combien cela est douloureux pour son environnement professionnel et vient en coaching pour modifier cette situation. Elle n'est pas sa tante, mais une part du modèle donné par sa tante est intégrée dans son état du moi Parent.

---

1. Définition classique en analyse transactionnelle inspirée d'Eric Berne. *Idem* pour les définitions à venir dont la source n'est pas fournie.

2. Les états du moi sont présentés dans le chapitre 3.

La réponse du coach va consister à l'aider à prendre conscience des moments où elle utilise ces comportements, et à trouver d'autres manières de faire, par exemple en identifiant les éléments déclencheurs, en comprenant mieux son système émotionnel et ses besoins spécifiques.

La carte n'est pas le territoire. Cette pensée nous conduit à nous souvenir en permanence que le modèle, aussi complet et intéressant soit-il, reste une description de la réalité et ne pourra jamais représenter toute la complexité de la personne, de sa situation, de sa manière de se raconter et de comprendre le monde.

Georges est le patron d'un groupe qui exploite plusieurs grandes surfaces de distribution alimentaire. Il se présente à ses collaborateurs sous une facette d'homme sûr de lui, il utilise préférentiellement l'état du moi Adulte, recherche en permanence les informations nécessaires pour la résolution des problèmes, et prend des décisions respectées. Personne ne lui connaît de sentiment. Il est perçu comme peu chaleureux, distant et homme de dossiers. Il souffre de cette image, mais ne sait pas comment la modifier. Il choisit de s'engager dans un coaching pour améliorer ses relations avec ses principaux collaborateurs. Après plusieurs séances, la complexité de sa personnalité se fait jour, avec l'apparition de ses peurs, de ses envies, de ses motivations, de son désir de réussir, de sa part Enfant. D'autres séances seront nécessaires pour qu'il présente ses valeurs, les croyances fondamentales qui l'habitent.

La réponse du coach consiste à l'aider à faire apparaître ces aspects de sa personnalité en identifiant avec lui les moments où il peut le faire (protection\*<sup>1</sup>), en l'aidant à prendre conscience de la possibilité de le faire (permission\*) et en l'accompagnant dans l'analyse des apports positifs de ces nouvelles attitudes (puissance\*).

Nous avons choisi, dans cet ouvrage, de présenter quelques concepts d'analyse transactionnelle et leurs usages pour les coachs, pour que chaque lecteur, déjà familier du coaching ou

---

1. L'analyse transactionnelle décrit trois éléments essentiels aux dynamiques de changement : protection, permission et puissance. Cette manière de penser l'intervention est détaillée dans le chapitre 8.

de la relation d'accompagnement, puisse disposer d'une nouvelle boîte de feutres pour dessiner sa réalité. Nous avons bien conscience que ces choix sont partiels et ne rendent pas justice à la complexité et à la profondeur du modèle. Tout au moins nos choix permettront-ils peut-être de vous donner envie d'aller plus avant à la rencontre de l'analyse transactionnelle...

## Comprendre et agir

L'analyse transactionnelle a été développée par un psychiatre américain, psychanalyste de formation, Eric Berne, durant les années 1950 à 1970. Il s'agit, selon la définition officielle de l'Association internationale d'analyse transactionnelle (ITAA), d'« *une théorie de la personnalité et d'une psychothérapie systématique en vue d'une croissance personnelle et d'un changement personnel* ». C'est une approche du courant des psychologies humanistes, qui propose tout à la fois :

- une théorie du développement et de la structure de la personne (la manière dont nous avons structuré notre personnalité en lien avec les événements de notre passé, nos relations à nos parents et aux autres figures d'autorité). Il s'agit d'une approche historique de l'individu. En coaching, nous n'irons pas chercher comment la personne s'est structurée, mais il est fort possible que ces informations arrivent, données par le client en séance ;
- une théorie de la personnalité (la manière dont nous fonctionnons, dont nous interprétons le monde et les situations que nous vivons, ce qui nous conduit à agir de telle ou telle manière), c'est le niveau intrapsychique. Bien évidemment ces éléments n'apparaîtront au coach qu'à travers des hypothèses qu'il fera sur le fonctionnement interne de la personne, en séance et dans sa vie professionnelle, au

travers de ce que le client voudra bien raconter de ses « petites voix internes » ;

- un modèle de psychologie sociale (la manière dont nous communiquons, dont nous menons les échanges que chacun de nous réalise en permanence avec les autres, la manière dont nous vivons en relation, dans notre couple, notre famille, dans les groupes et les organisations), c'est le niveau social et relationnel de l'analyse transactionnelle. C'est la part la plus importante en coaching, puisqu'elle permet de donner un contenu psychologique aux actes de nos clients, lesquels pourront, au travers de cette connaissance, engager un processus de changement ;
- une théorie organisationnelle qui décrit la structure et le fonctionnement des groupes et des organisations. Ce niveau ne sera pas abordé dans cet ouvrage. Il est utile pour la compréhension de l'exercice du leadership, du fonctionnement des équipes, des processus en œuvre dans les groupes.

L'analyse transactionnelle propose une approche thérapeutique (psychothérapie) décrivant des méthodes d'intervention dans une relation duelle ou en groupe pour permettre la résolution des difficultés éprouvées par les personnes. L'AT propose également une approche d'intervention permettant de développer l'autonomie des personnes. Le « champ<sup>1</sup> » du conseil couvre l'accompagnement des personnes en difficulté, le « champ » de l'éducation traite des relations entre l'enseignant et les élèves, le « champ » organisation traite de la performance des groupes et des organisations.


Dans la plupart des cas, le coach relève du champ organisation, lorsque ses clients sont des cadres, des dirigeants ou des


---

1. Le « champ » est un domaine d'application spécifique de l'analyse transactionnelle.



équipes. Quelquefois, le coach relève du champ du conseil à la personne, par exemple quand certains DRH accompagnent des personnes au RMI ou en recherche d'emploi dans le cadre de coaching solidaire. Être analyste transactionnel, c'est disposer, ce que le format de cet ouvrage ne permettra pas de montrer, d'une théorie complète de la personnalité et de ce qui l'a modelée, ainsi que de son expression dans la relation professionnelle ou personnelle. C'est aussi utiliser un certain nombre de procédures et de modalités d'intervention dans la relation d'aide, dont la définition d'un contrat est un élément essentiel. Dans la relation de coaching, l'AT permettra d'agir sur trois domaines :

1. **La relation entre le coach et son client.** L'AT permet de mieux comprendre nos modes de fonctionnement et notre propre personnalité en tant que coach, d'améliorer la qualité de la relation à nos clients, de pouvoir porter un regard distancié sur notre propre pratique. L'AT peut également nous permettre de nous autosuperviser (pour autant que cela soit possible), en analysant nos propres manières d'agir avec les concepts et les modèles à notre disposition. L'AT intègre une philosophie de la relation humaine. Elle vise à créer une relation positive pour chacun des intervenants et se situe dans une modalité contractuelle de fonctionnement indispensable au coach. L'éthique et la philosophie de l'AT contribuent à l'excellence du coach. Les exemples et illustrations seront identifiés par le logo .
2. **La compréhension des dynamiques comportementales, cognitives ou émotionnelles du client et de ses blocages.** L'AT va nous permettre de mieux comprendre la personnalité de notre client, ses manières de fonctionner et de dysfonctionner, de mieux appréhender ses difficultés et ses ressources, et de disposer de modèles rendant possible

l'analyse avec lui des déterminants des situations qu'il rencontre. Il sera ainsi possible de décoder avec notre client les relations professionnelles qu'il met en œuvre par l'analyse des transactions (les éléments de base de la communication), l'analyse des *jeux psychologiques*\*<sup>1</sup>, l'*analyse des méconnaissances*\*<sup>2</sup> et ce, sans entrer dans la psychologie des profondeurs qui relève de la psychothérapie. C'est le domaine des problématiques du client dont les illustrations seront identifiées par le logo .

3. **La définition de stratégies d'intervention.** L'AT va nous aider à définir des modèles d'intervention permettant de traiter certaines difficultés fréquemment rencontrées en coaching : prise de décision, blocage émotionnel, conflits, efficacité personnelle, prise de poste, gestion du changement. La pratique de l'AT va nous permettre d'intervenir de manière précise sur un plan cognitif, émotionnel ou comportemental pour aider le client à franchir sa difficulté, à décider, à évoluer...

---

1. Les jeux psychologiques sont illustrés dans le chapitre 6.

2. Les méconnaissances sont présentées dans le chapitre 8.