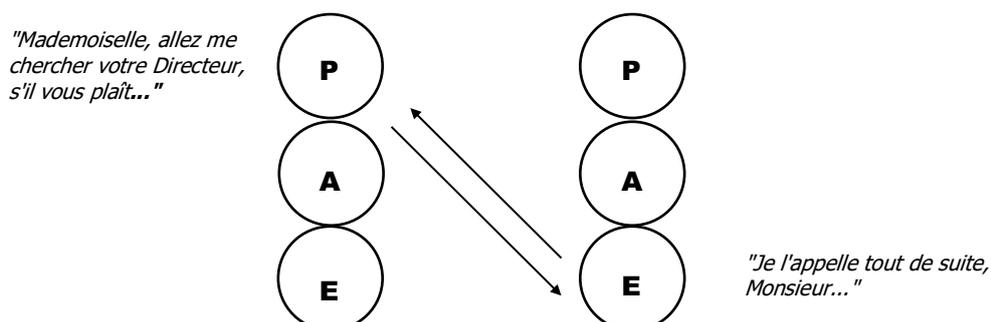


Communiquer de manière positive : l'analyse des transactions

Savoir « diagrammer » les transactions (c'est-à-dire représenter la transaction en indiquant les états du moi concernés) permettra au coach d'illustrer de manière efficace ce qui se passe dans une relation (la relation qu'il vit avec son client ou la relation que son client vit avec une personne de son environnement). L'usage des transactions trouve sa place comme outil spécifique de l'analyse des difficultés de communication de nos clients.

• Les transactions complémentaires

Il s'agit d'une transaction où l'état du moi qui répond est l'état du moi visé par le stimulus, et l'état du moi visé par la réponse est celui qui a émis le stimulus. Le niveau verbal et le niveau non verbal sont congruents entre eux. Elles peuvent se produire entre n'importe lesquels des états du moi.



Eric Berne décrit la première règle de la communication liée aux transactions complémentaires : tant que les transactions demeurent complémentaires, la communication peut continuer indéfiniment. Le risque des transactions complémentaires apparaît donc être la création « d'ornières relationnelles » ou les transactions échangées proviennent toujours du même état du moi et visent toujours le même état du moi.

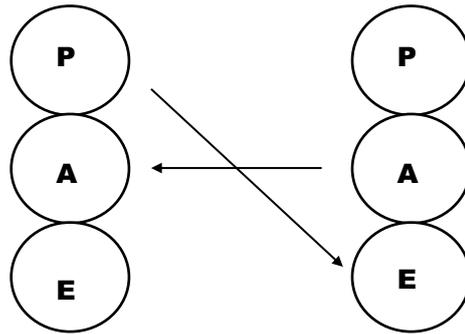
C'est le cas lorsqu'un manager s'adresse toujours de la même manière à ses collaborateurs. La relation est beaucoup moins riche que lorsque l'ensemble des états du moi sont utilisés pour des transactions. Identifier les états du moi impliqués dans les transactions permettra au client de développer de nouveaux types d'échanges pour une relation plus riche.

✂ Serge est responsable commercial d'un négociant en matériaux. Lorsqu'il traite en coaching d'une difficulté avec les commerciaux itinérants, il constate que les transactions qu'il met en œuvre avec eux sont principalement basées sur un modèle Parent → Enfant, il pourra développer les transactions Adulte → Adulte en échangeant des informations, en réfléchissant en commun à l'organisation de l'activité ; les transactions Enfant → Enfant en utilisant l'humour ou en faisant part de ses émotions et sentiments ; les transactions Parent → Parent en échangeant sur l'éthique du service aux clients.

• Les transactions croisées

Dans ce type de transaction l'état du moi visé n'est pas celui qui répond, ou l'état du moi visé par la réponse ne répond pas à l'état du moi émetteur du stimulus. La deuxième règle de la communication précise que : quand une transaction est croisée, il en résulte une rupture de la communication et il sera nécessaire que l'un des deux ou les deux individus changent d'état du moi pour que la communication soit restaurée. Le risque lié aux transactions croisées est de provoquer un conflit dans la relation, conflit qui peut être élément d'échec ou de changement productif.

"Mademoiselle, allez me chercher votre Directeur, s'il vous plaît..."



"Quel est le motif de votre visite, Monsieur ?"

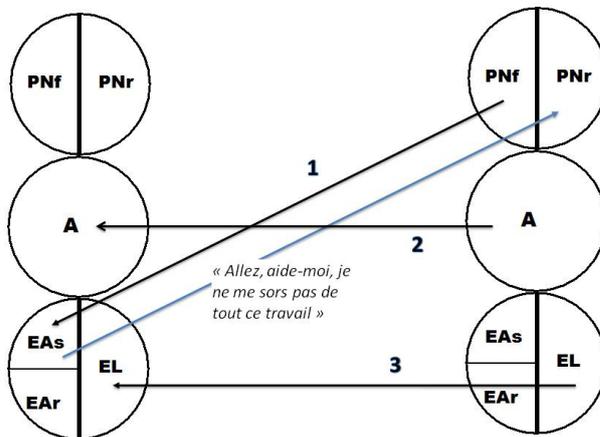
Apprendre à croiser une transaction est un art. Karpman¹ écrit : "L'objectif est de modifier ce qui se passe et de vous libérer de n'importe quelle manière possible. Pour ce faire, vous devez faire sortir l'autre personne de cet état du moi ou en sortir vous-même ou en sortir toutes les deux." On peut le faire, par exemple quand on désire interrompre un type de comportement, ainsi quand notre client est en recherche de symbiose.²

- Client : Vous savez, j'ai du mal à décider dans cette affaire, qu'est-ce que vous en pensez ? Qu'est-ce que vous feriez ? (la transaction provient de l'Enfant Adapté et vise le Parent Nourricier pour une prise en charge).
- Coach : Quelles sont les hypothèses que vous avez déjà envisagées ? (la transaction provient de l'Adulte et vise l'Adulte du client).

Karpman définit trois conditions complémentaires à remplir pour que cette stratégie fonctionne :

- L'un des deux ou les deux états du moi doivent effectivement changer.
- Le sujet de conversation doit changer.
- Le précédent sujet doit être abandonné.

Chaque fois qu'un client se trouve coincé dans un ensemble inconfortable de transactions, il a la



possibilité de croiser à partir des cinq autres parties fonctionnelles de ses états du moi, et il peut également solliciter ces cinq autres parties chez l'autre personne.

Trois exemples de transactions croisées (cf schéma) :

1-C'est ton travail, je te demande de t'y mettre, je n'ai pas à t'aider pour l'instant.

2-Qu'est-ce que tu as à faire ? En combien de temps ?

3-Et si on faisait une pause ?

¹ Stephen Karpman – Options : la gamme des vingt-quatre réponses possibles - Classiques de l'Analyse Transactionnelle N° 1 – Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

² C'est-à-dire d'une prise en charge qui l'amènerai à ne plus penser, agir par lui-même, mais pour le compte d'une autre personne.

Prenons deux exemples dans la vie de bureau³ qui amènent des plaintes fréquentes en coaching, elles concernent des discriminations plus ou moins cachées envers les femmes managers. Imaginez toutes les manières de répondre à ces transactions en utilisant les différents états du moi.

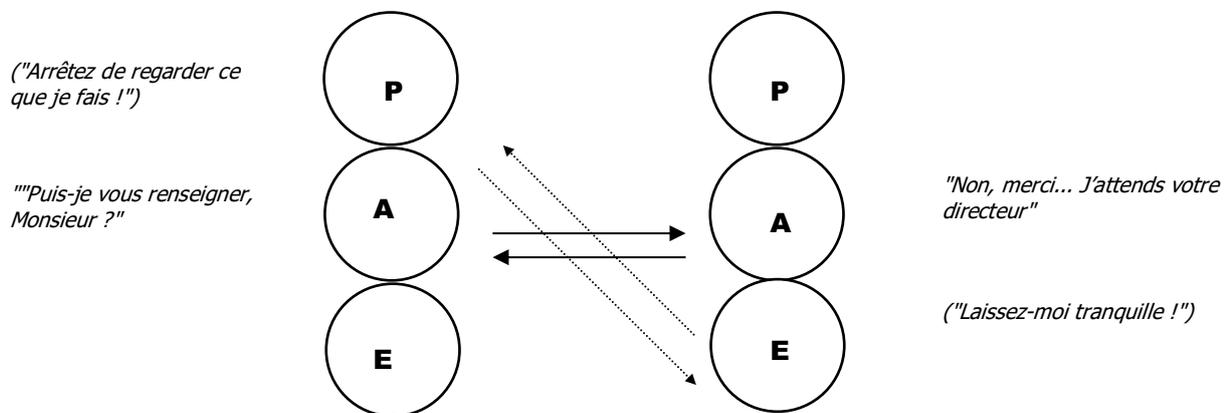
- La demande de Nathalie de travailler à distance 2 jours par semaine est refusée, alors qu'un pair (homme) a été autorisé à délocaliser son domicile à l'autre bout de la France et à n'être présent au bureau que 2 jours toutes les 2 semaines.

- En négociation bilatérale à participants multiples, un dirigeant de l'autre partie, alors qu'elle a rang de dirigeant elle-même, lui demande sèchement de préparer le café.

C'est un exercice à utiliser avec notre client, lorsqu'il est bloqué dans une relation. Pour pouvoir croiser une transaction, il aura à prendre conscience de la possibilité de le faire, à identifier sa réponse habituelle, à identifier d'autres réponses possibles, à voir si la situation rend possible cette action (protection) et à se donner la permission, ou à l'obtenir de son coach, de le faire.

• Les transactions à double-fond ou cachées

Les transactions à double fond se déroulent apparemment à un niveau social et recèlent un niveau



psychologique caché qui peut être détecté par le non verbal, certains mots employés, le ton. La 3ème règle de communication précise : le comportement qui résulte d'une transaction cachée est déterminé au niveau psychologique et non au niveau social.

Les transactions à double fond émises par nos clients nous entraînent dans des jeux psychologiques. Lorsque nous apprenons à repérer les transactions à double fond, nous allons pouvoir éviter de répondre au niveau psychologique, demander avec l'Adulte ce que la phrase voulait dire, faire un trait d'humour avec l'Enfant Libre, demander à l'autre personne de parler directement.

- Coach au N+1 : Je vous rappelle que ce qui se passe en séance avec mon client est totalement confidentiel, seul Monsieur X pourra vous faire part de ce qu'il tire de nos entretiens.
- N+1 : Vous savez, vous n'êtes pas le seul coach référencé par notre entreprise. (Information apparemment Adulte qui cache une menace parentale).
- Réponse 1 du coach : Mes collègues font ce qu'ils veulent. (Réponse à partir de l'Enfant Adapté rebelle montrant que le coach répond au niveau caché du stimulus précédent).
- Réponse 2 du coach : Que voulez-vous me dire ? (Réponse Adulte visant l'Adulte du N+1 et cherchant à dévoiler le sens caché).
- Réponse 3 du coach : Que voulez-vous me dire ? avec un ton irrité (Réponse Parentale visant à croiser la transaction cachée)

³ Exemples extraits de : Isabelle Harlé et Florence Léchat - Actes du 29° congrès d'Analyse Transactionnelle, les Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon, 2008

- Réponse 4 du coach : Voulez-vous que je vous explique en quoi cette règle est protectrice pour le client et efficace pour votre institution ? (Réponse à partir du Parent Nourricier).

Toutes les réponses ne conduisent pas à la création d'une relation à partir d'une position de vie Ok, Ok.

- **Transactions de redéfinition : transactions tangentielles et bloquantes**

Dans la séance de coaching, les transactions de redéfinition vont nous permettre de prendre conscience des résistances de notre client à la résolution du problème qu'il présente. Elles sont identifiables dès lors que la réponse obtenue ne répond pas à la question posée.

Transactions tangentielles : transactions dans lesquelles le stimulus et la réponse parlent de thèmes différents ou parlent du même thème à partir de perspectives différentes. L'attention est détournée du sujet en question. Pour le coach, une transaction tangentielle est un indicateur d'une difficulté du client avec le thème traité. Le client nous traduit par cette transaction de redéfinition qu'il fait une méconnaissance sur l'existence, l'importance d'un problème ou sa capacité à le résoudre⁴. Stratégiquement, le coach ne laissera pas passer une transaction tangentielle sans la pointer et reposer la question.

- Coach : Dites-moi, Pierre, que vous a dit votre directeur lorsque vous lui avez remis le dossier incomplet ? (demande d'information)
- Oh là là, il n'a pas apprécié du tout ! (redéfinition information → appréciation)
- Je n'ai pas du tout aimé ce qu'il m'a dit (redéfinition information → appréciation)
- C'était après que je l'ai vu pour mon augmentation (redéfinition du quoi, vers le quand)
- J'aurais mieux fait de ne pas lui montrer (redéfinition information → comportement)

Face à ces redéfinitions (transactions tangentielles), le coach, s'il est convaincu que sa question est importante dans le déroulement de la séance, va simplement dire « vous ne répondez pas à ma question » et reposer la question si nécessaire.

Transactions bloquantes : transactions dans lesquelles l'intention de soulever une question est évitée par un désaccord sur la définition de cette question. Le problème est généralement en lien avec la personne qui pose la question.

- Coach : Monsieur, êtes-vous satisfaits du travail réalisé lors de ce coaching ?
- Client : Qu'est-ce que vous entendez par satisfait ?

Lorsque le coach rencontre ce type de transactions de redéfinition, il est important qu'il prenne le temps de revisiter avec son client le contrat de coaching : objectifs, modalités de fonctionnement et qu'il pose la question au client de la poursuite de la relation de coaching.

- **Application de l'analyse transactionnelle stricto sensu au coaching**

Quand « diagrammer » des transactions ?

Tout d'abord dès qu'il se passe quelque chose dans la relation coach-coaché qui mérite d'être analysé.

- Client : Une fois de plus, je n'ai pas eu le temps de faire ce qui était prévu, vous allez me dire que ce n'est pas bien, mais je n'y peux rien, j'ai beaucoup trop de travail. (transaction émise par l'Enfant Adapté vers le Parent pour obtenir un blâme ou du réconfort).
- Coach : Je vous vois en difficulté, est-ce que vous êtes d'accord pour que nous analysions cette transaction ?
- Client : Oui, je vois bien que c'est assez répétitif.
- Le coach dessine au tableau les états du moi du client et les siens et demande à son client quel est l'état du moi d'origine.
- Client : Je pense que c'est l'Enfant rebelle.

⁴ Les méconnaissances sont présentées dans le chapitre 8.2

- *Coach : Lorsque vous me dites cette phrase qu'est-ce que vous attendez comme réponse ?*
- *Client : Je veux que vous me plaigniez.*
- *Le coach dessine ensuite la transaction (Enfant adapté vers Parent Nourricier).*
- *Coach : Et généralement quand vous faites cela qu'est-ce que vous obtenez comme réponse ?*
- *Client : Le plus souvent, on me rappelle que je ne suis pas le seul à avoir du boulot et que j'ai à assumer mon rôle de cadre.*
- *La séance se poursuit par une recherche d'options (d'autres transactions possibles pour obtenir une réponse au vrai besoin du client).*

L'analyse des transactions est également intéressante lorsque le client cherche à comprendre se qui se passe dans une relation qui ne lui convient pas ou qu'il veut explorer de nouvelles manières de faire.

L'intérêt à mon sens de l'analyse transactionnelle est la mise en évidence des états du moi qui vont aller à l'encontre du but recherché par le client dans la relation, ou l'identification des états du moi (fonctionnels) qui vont aller dans le sens du but recherché. Évoluer c'est apprendre à utiliser les états du moi fonctionnels qui me sont a priori les plus étrangers.

✂ Martine dirige les entrepôts logistiques d'une usine de production de matériaux pour le bâtiment, elle a l'opportunité de participer à un coaching (5 séances par an pendant deux ans), dans le cadre du plan d'accompagnement de carrière des directeurs. Elle choisit de travailler avec Pascal, un coach expérimenté. Son contrat porte sur l'amélioration de sa capacité à devenir un leader de son équipe. Elle a décrit avec précision ses objectifs de progrès, les attentes de son environnement sont claires.

Lors d'une séance Pascal choisit de lui faire diagrammer les transactions avec Patrick, son 'bras droit', qui vient de se plaindre auprès d'elle des difficultés qu'il a à travailler avec elle. Pascal propose à Martine d'identifier des transactions habituelles ou plausibles représentatives de leurs échanges. Ces transactions sont principalement PNf vers EAs, avec une réponse fréquente à partir de l'EAR (rébellion) ou du PNf (compétition sur l'autorité). Martine prend conscience de la nécessité de créer de l'alliance (transactions P/P pour définir le cadre éthique de l'action, transactions E/E pour libérer de l'énergie) et de développer des transactions A/A pour la définition des modes de fonctionnement.

Daniel Chernet – 2008
 Coach et facilitateur
 Superviseur de coachs et de facilitateurs